

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Diseño de un Sistema Integrado de Gestión según las normas ISO
9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención
en Gestión Empresarial presentada por:

DE LA CRUZ ALVARADO, Axeel Ysmael
GUEVARA ASENCIOS, Javier Fernando

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención
en Gestión Empresarial presentada por:

TORREBLANCA QUISPE, Camila Lucia

Asesorados por: Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson

Lima, abril del 2021

La tesis

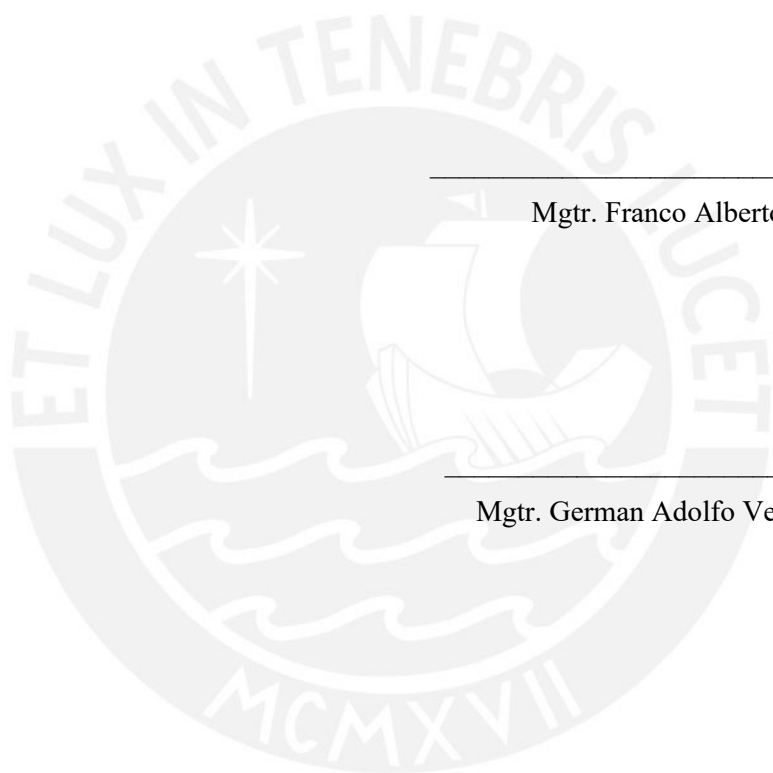
Diseño de un Sistema Integrado de Gestión según las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.

ha sido aprobada por:

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del jurado]

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson
[Asesor Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velásquez Salazar
[Tercer Jurado]



Este proyecto es uno de los logros más importantes en mi vida, por ello, se lo dedico a mis padres por el esfuerzo de brindarme la oportunidad de ser un profesional. Además, agradezco el apoyo emocional y la motivación de mis abuelos, mis hermanos, mi pareja y mis amigos, durante este año lleno de adversidades. Por último, me siento agradecido de haber encontrado el equipo ideal para cumplir con este propósito. Cada uno de ustedes ha sido parte de este camino.

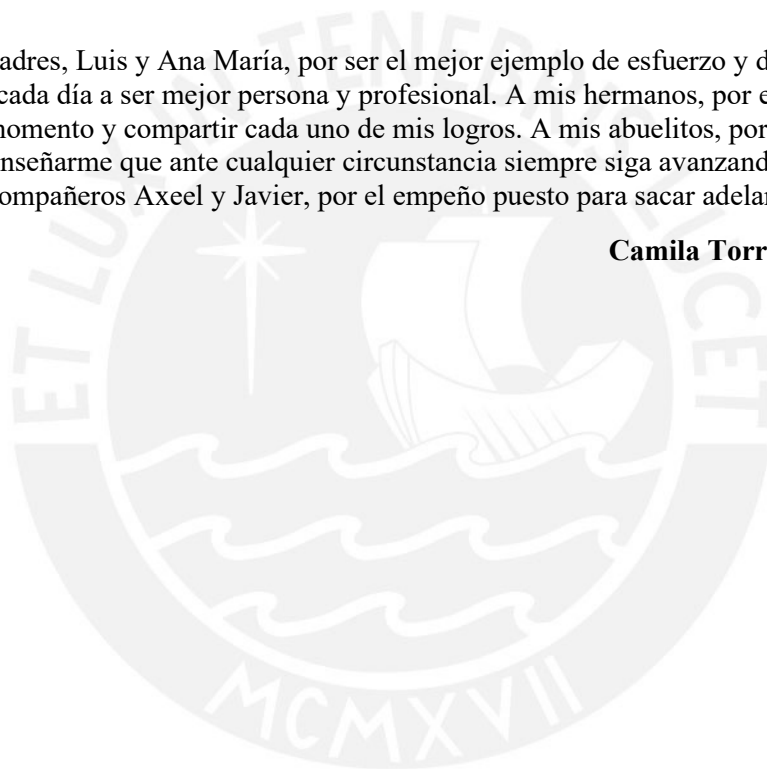
Axeel de la Cruz Alvarado

De forma especial, exteriorizo mi auto reconocimiento. Este proyecto es el resultado de mi formación profesional y prueba de mis habilidades académicas. En la misma medida, agradezco el esfuerzo de mis colegas y amigos Camila y Axeel.

Javier Guevara Asencios

A mis padres, Luis y Ana María, por ser el mejor ejemplo de esfuerzo y dedicación, y por motivarme cada día a ser mejor persona y profesional. A mis hermanos, por estar conmigo en todo momento y compartir cada uno de mis logros. A mis abuelitos, por transmitirme su fortaleza y enseñarme que ante cualquier circunstancia siempre siga avanzando. Finalmente, a mis compañeros Axeel y Javier, por el empeño puesto para sacar adelante nuestra tesis.

Camila Torreblanca Quispe



Nuestro proyecto ha sido no solo un producto satisfactorio, sino una experiencia enriquecedora. Queremos agradecer el acompañamiento de nuestro asesor de tesis, Franco Riva, por brindarnos la ruta correcta para realizar un trabajo exhaustivo. Además, nuestra gratitud es también con los gerentes de la empresa Fresko Perú, por abrirnos las puertas de su organización y trabajar de forma colaborativa con nosotros. Finalmente, a nuestra casa de estudios, por brindarnos las herramientas para realizar este proyecto profesional y formarnos de manera integral.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Tema de investigación	3
2. Justificación	3
3. Problema de investigación	4
4. Objetivos de investigación	8
4.1. Objetivo general	8
4.2. Objetivos específicos	9
5. Preguntas de investigación	9
5.1. Pregunta general	9
5.2. Preguntas específicas	9
6. Viabilidad	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Sostenibilidad	11
1.1. Ejes de la sostenibilidad	12
1.2. Sostenibilidad Ambiental	13
1.3. Responsabilidad Social Empresarial	13
1.4. Paradigmas de la Sostenibilidad Ambiental	14
2. Modelos de gestión ambiental	15
2.1. Modelo de Gestión Ambiental de Winter	16
2.2. Modelo de la Cámara de Comercio Internacional	17
2.3. La propuesta de ICONTEC	18
2.4. El Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS)	19
2.5. Sistema de Gestión Ambiental de la ISO 14001:2015	20
3. Relación paradigma de Economía Circular – Modelo ISO 14001:2015	24

4. Calidad.....	25
4.1. Gestión de la calidad	27
4.2. Sistemas de gestión de la calidad	28
4.3. Modelo TQM (Gestión la Calidad Total).....	30
4.4. Modelo Malcolm Baldrige	32
4.5. Modelo de excelencia EFQM.....	33
4.6. Sistema de Gestión de Calidad de la ISO 9001:2015	34
5. Sistema Integrado de Gestión (SIG)	38
5.1. Definición de Sistema Integrado de Gestión (SIG).....	38
5.2. Beneficios de los Sistemas Integrados de Gestión	39
5.3. Evolución de las certificaciones en Latinoamérica y el Perú	40
5.4. Facilidades para la integración de las ISO	42
6. Procesos.....	42
6.1. Gestión por procesos	43
6.2. Modelo Deming.....	43
6.3. Modelo Malcolm Baldrige enfocado en procesos	44
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	46
1. Análisis externo.....	46
1.1. Análisis de la industria de alimentos	46
1.2. Análisis PESTEL.....	48
1.3. Stakeholders	54
1.4. Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter.....	57
2. Análisis Interno	58
2.1. Antecedentes de la organización	59
2.2. Procesos Internos.....	59
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	69
1. Alcance de la investigación.....	69

2. Enfoque de la investigación	69
3. Diseño de la investigación	70
4. Técnicas de recolección	70
4.1. Entrevista a profundidad	71
4.2. Observación.....	71
4.3. Listas de verificación.....	72
5. Marco Muestral.....	72
6. Matriz de Consistencia Teórico-Metodológica.....	72
7. Flujograma del Trabajo.....	73
8. Diagrama de Gantt	73
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	74
1. Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SIG.....	74
2. Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SIG.....	76
2.1. Contexto de la organización	76
2.2. Liderazgo.....	76
2.3. Planificación.....	77
2.4. Apoyo.....	78
2.5. Operación.....	78
2.6. Evaluación del desempeño	80
2.7. Mejora.....	80
CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	81
1. Sensibilización	82
2. Diagnóstico	83
3. Planeación y organización del SIG	83
4. Implementación.....	83
5. Certificación.....	84
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	85

1. Preparación del Sistema Integrado de Gestión.....	85
1.1. Sensibilización a la alta dirección	85
1.2. Designación de recursos	85
1.3. Sensibilización al personal	85
2. Propuesta de Diseño del Sistema Integrado de Gestión	86
2.1. Contexto de la organización	86
2.2. Comprensión de la organización y su contexto	86
2.3. Sistema Integrado de Gestión y sus procesos	87
3. Liderazgo... ..	88
3.1. Liderazgo y compromiso	88
3.2. Política de calidad y política ambiental	89
3.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	89
4. Planificación.....	90
4.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	90
4.2. Objetivos de la calidad y ambientales, y planificación para lograrlos	91
4.3. Planificación de los cambios	92
5. Apoyo.....	92
5.1. Recursos.....	92
5.2. Competencia.....	94
5.3. Toma de conciencia.....	94
5.4. Comunicación.....	95
5.5. Información documentada.....	95
6. Operación... ..	95
6.1. Planificación y control operacional	95
6.2. Requisitos para los productos y servicios.....	98
6.3. Preparación y respuesta ante emergencias	99
6.4. Diseño y desarrollo de los productos y servicios	99

6.5. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	100
6.6. Producción y provisión del servicio	100
6.7. Liberación de los productos y servicios	100
6.8. Control de las salidas no conformes.....	101
7. Evaluación del desempeño.....	101
7.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	101
7.2. Auditoría interna.....	101
7.3. Revisión por la dirección.....	102
8. Mejora.....	102
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA.....	104
1. Evaluación Técnica de la propuesta del diseño del SIG	104
2. Evaluación Económica de la propuesta del diseño del SIG	107
2.1. Costos de Implementación	107
2.2. Beneficios económicos.....	109
2.3. Acceso a financiamiento	110
2.4. Flujo de Caja Económico	111
2.5. Análisis de Resultados.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
1. Conclusiones	113
2. Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS	119
ANEXO A: Consentimiento informado de Marco León.....	133
ANEXO B: Distribución de planta de producción.....	134
ANEXO C: Guía de preguntas de la matriz AMOFHIT	135
ANEXO D: Matriz de Consistencia Teórico – Metodológico	139
ANEXO E: Flujograma tentativo de trabajo	154
ANEXO F: Diagrama de Gantt	155

ANEXO G: Guía de entrevista para expertos	156
ANEXO H: Diagnóstico de Fresko Perú.....	157
ANEXO I: Propuesta de Manual del Sistema Integrado de Gestión.....	229
ANEXO I SUB A: Matriz FODA	230
ANEXO I SUB B: Matriz de partes interesadas	232
ANEXO I SUB C: Declaración del Alcance del SGC	236
ANEXO I SUB D: Declaración del Alcance del SGA.....	237
ANEXO I SUB E: Mapa General de Procesos.....	238
ANEXO G SUB F: Carta de compromiso institucional.....	239
ANEXO I SUB G: Visión, Misión y Política de calidad	241
ANEXO G SUB H: Visión, Misión y Política ambiental	243
ANEXO I SUB I: Manual de Organización y Funciones.....	245
ANEXO I SUB J: Plan de trabajo del Sistema Integrado de Gestión	265
ANEXO I SUB K: Matriz de Oportunidades	269
ANEXO G SUB L: Metodología de riesgos	270
ANEXO I SUB M: Matriz de Riesgos de calidad.....	276
ANEXO I SUB N: Matriz de Riesgos ambientales.....	327
ANEXO I SUB O: Matriz de Ciclo de Vida del Producto	379
ANEXO I SUB P: Matriz de Requisito Legales	380
ANEXO I SUB Q: Matriz de Objetivos de Calidad.....	402
ANEXO I SUB R: Matriz de Objetivos Ambientales	406
ANEXO I SUB S: Procedimiento de Planificación de Cambios del SGC.....	411
ANEXO I SUB T: Procedimiento de Planificación de Cambios del SGA	413
ANEXO I SUB U: Matriz de Gestión Estratégica de Recursos	415
ANEXO I SUB V: Matriz IME.....	416
ANEXO I SUB W: Matriz de legajos del personal.....	420
ANEXO I SUB X: Plan de Capacitación	422

ANEXO I SUB Y: Cronograma de capacitación y sensibilización del SIG	426
ANEXO I SUB Z: Presupuesto de capacitaciones	428
ANEXO I SUB AA: Matriz de Comunicaciones	429
ANEXO I SUB AB: Procedimiento de Gestión Documental	437
ANEXO I SUB AC: Ficha de Procedimiento de Gestión Documental.....	443
ANEXO I SUB AD: Matriz de Gestión Documental.....	444
ANEXO I SUB AE: Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes.....	450
ANEXO I SUB AF: Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos.....	453
ANEXO I SUB AG: Matriz de Análisis de Demanda contra Capacidad.....	457
ANEXO I SUB AH: Lista de productos	459
ANEXO I SUB AI: Plan de gestión de desastres y/o emergencias.....	460
ANEXO I SUB AJ: Procedimiento de diseño y desarrollo de productos	466
ANEXO I SUB AK: Ficha de procedimiento de diseño y desarrollo de productos.....	470
ANEXO I SUB AL: Procedimiento de Compras	471
ANEXO I SUB AM: Ficha de Procedimiento de Compras	473
ANEXO I SUB AN: Procedimiento de Trazabilidad de Lotes	474
ANEXO I SUB AO: Matriz de Trazabilidad de Lotes.....	477
ANEXO I SUB AP: Procedimiento de Almacenamiento	478
ANEXO I SUB AQ: Procedimiento de Evaluación de Satisfacción del Cliente	482
ANEXO I SUB AR: Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos	485
ANEXO I SUB AS: Procedimiento de control de calidad.....	488
ANEXO I SUB AT: Procedimiento de control de productos no conformes.....	494
ANEXO I SUB AU: Control de productos no conformes	498
ANEXO I SUB AV: Registro de productos no conformes	499
ANEXO I SUB AW: Registro de corrección de productos no conformes.....	500
ANEXO I SUB AX: Matriz de Indicadores de Desempeño	501
ANEXO I SUB AY: Fichas de Indicadores	503

ANEXO I SUB AZ: Programa Anual de Auditorías del SIG	533
ANEXO I SUB BC: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías	537
ANEXO I SUB BD: Plan de Auditoría Interna.....	543
ANEXO I SUB BE: Competencias del Auditor.....	545
ANEXO I SUB BF: Acta de Revisión del SIG.....	547
ANEXO I SUB BG: Matriz de Mejora Continua.....	548
ANEXO I SUB BH: Procedimiento de Mejora Continua	549



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución mundial de certificaciones ISO en 2019	40
Tabla 2: Escala de valores de cumplimiento de requisitos del SIG	74
Tabla 3: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC	75
Tabla 4: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGA.....	75
Tabla 5: Procesos Realizados del Cronograma del SIG.....	81
Tabla 6: Procesos Proyectados del Cronograma del SIG.....	82
Tabla 7: Matriz Estratégica de Recursos.....	92
Tabla 8: Lista de productos de Fresko Perú	98
Tabla 9: Resumen de inversión inicial de Implementación del SIG	107
Tabla 10: Detalle de inversión inicial de Implementación del SIG.....	108
Tabla 11: Resumen de la inversión posterior a la certificación.....	109
Tabla 12: Proyección de beneficios económicos	110
Tabla 13: Flujo de Caja Económico.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de certificaciones ISO 9001 en Latinoamérica al 2019	41
Figura 2: Distribución de certificaciones ISO 14001 en Latinoamérica al 2019	41
Figura 3: Mapa General de Procesos.....	88
Figura 4: Organigrama	90
Figura 5: Flujograma de Producción de Croccantinis	96
Figura 6: Flujograma de Producción de Granolas.....	97
Figura 7: Flujograma de Producción de Mermeladas	97
Figura 8: Flujograma de Producción de Horneados.....	98



RESUMEN

El objetivo principal del presente proyecto profesional es diseñar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) según las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú con el propósito de asegurar la satisfacción de los clientes y garantizar la sostenibilidad ambiental de sus procesos operativos. Fresko Perú es una micro empresa de la ciudad de Lima que se dedica a la producción de alimentos y que incorpora un modelo de economía circular a su propuesta de valor.

El desarrollo se llevó a cabo a través de cuatro etapas; en primer lugar, se realizó un análisis interno y externo de la empresa con el fin de identificar sus principales grupos de interés. Posteriormente, se realizó un diagnóstico para determinar el nivel de cumplimiento actual de la empresa con respecto a los requisitos que exigen las normas ISO. En tercer lugar, se definió el alcance del Sistema Integrado de Gestión en coordinación con la Alta Dirección de Fresko Perú. Por último, se diseñaron y rediseñaron los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de cumplir con todos los requisitos exigibles.

Toda la información documentada diseñada a lo largo del presente proyecto profesional se consolidó en el Manual del Sistema Integrado de Gestión, en donde se adjuntan todos los procesos, procedimientos, manuales, matrices, y otros formatos pertinentes para el correcto funcionamiento del SIG. Además, se realizó un cronograma para dar seguimiento a cada una de las etapas y actividades de implementación.

Finalmente, es preciso mencionar que para asegurar la viabilidad de implementación de la propuesta de diseño se realizó una evaluación técnica y económica, donde se analizó la pertinencia de las herramientas propuestas y su impacto en las finanzas de la empresa.

Palabras clave: Industria Alimenticia, Economía Circular, Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Sistema Integrado de Gestión, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015.

INTRODUCCIÓN

En el Perú, la industria alimenticia es dispareja, ya que está concentrada en grandes compañías que tienen la capacidad financiera y solidez organizacional para establecer economías de escala y operar bajo sistemas de gestión certificados internacionalmente. En contraste, la mayoría de micro y pequeñas empresas del sector no estandarizan sus procesos y no cuentan con certificaciones, lo que les impide lograr la eficiencia en su producción y alcanzar la tan ansiada competitividad.

En este sentido, el objetivo empírico del presente proyecto profesional es permitir que el sujeto de estudio, Fresko Perú, pueda alcanzar la paridad competitiva en su sector económico a través de la certificación ISO 9001:2015 referente a Gestión de Calidad. Asimismo, considerando que la empresa incorpora la sostenibilidad ambiental a su propuesta de valor, es posible que esta logre una ventaja competitiva a través de la certificación ISO 14001:2015 referente a Gestión Ambiental. Para lograr lo mencionado previamente, se propone el diseño de un Sistema Integrado de Gestión bajo ambas normativas ISO.

El presente proyecto profesional está estructurado en ocho capítulos. En el primero, se realiza el planteamiento del problema de investigación; este se distinguirá en un enfoque empírico y un enfoque teórico. En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, en el cual se describen tres ejes temáticos que son calidad, sostenibilidad y la gestión por procesos. Este marco establece la base teórica necesaria para poder desarrollar un sistema de gestión y brinda un enfoque pragmático de los conceptos abordados.

En el tercer capítulo se describe el marco contextual, se realiza un análisis externo de la industria de alimentos y un análisis del entorno global y competitivo (análisis PESTEL, análisis de partes interesadas y análisis de las cinco fuerzas de Porter). Además, se desarrolla un análisis interno de la empresa utilizando como herramienta la matriz AMOFHIT.

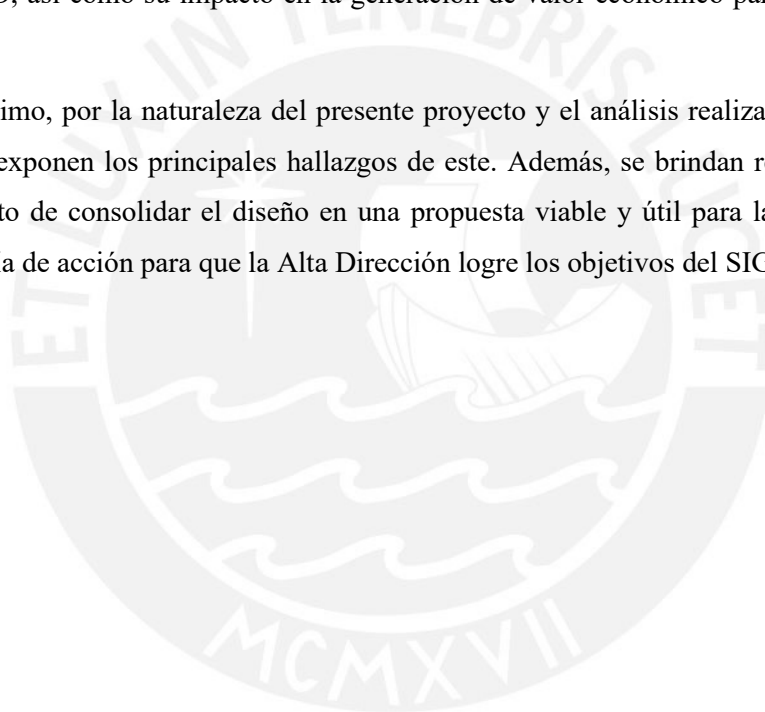
Consecutivamente, en el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico del presente proyecto profesional. Este tiene un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo, por ello, se realizará un trabajo analítico-descriptivo y un trabajo propositivo de gestión aplicada. Las herramientas o técnicas de recolección de datos que se usarán con el objetivo de profundizar en el fenómeno a estudiar son entrevistas a profundidad, observaciones y listas de verificación.

En el quinto capítulo, evaluación de la situación actual de la empresa, se describe el nivel de cumplimiento de Fresko Perú referente a los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Para ello, se elabora una Lista de Verificación que permite realizar un diagnóstico y con ayuda de una Escala de Valores, se obtiene un valor numérico que determina el estatus inicial.

El sexto capítulo corresponde al cronograma del Sistema Integrado de Gestión, el cual describe las actividades, fechas y plazos para las etapas de implementación. Además, permite dar seguimiento y control a los procesos de sensibilización, diagnóstico, planeación y organización, implementación y posterior certificación.

La propuesta de diseño del SIG es el séptimo capítulo, en este se describen todos los requisitos de las normativas ISO en mención. Asimismo, se diseñan las herramientas propuestas para el cumplimiento de cada uno de estos requisitos, formándose así, el Manual del Sistema Integrado de Gestión. Finalmente, el último capítulo se refiere a la evaluación técnica y económica de la propuesta de diseño. A través de este análisis se determina la pertinencia y viabilidad de las herramientas propuestas para la exitosa implementación y certificación de las normativas ISO, así como su impacto en la generación de valor económico para la empresa en mención.

Por último, por la naturaleza del presente proyecto y el análisis realizado, a manera de conclusión se exponen los principales hallazgos de este. Además, se brindan recomendaciones con el propósito de consolidar el diseño en una propuesta viable y útil para la empresa, y así ofrecer una guía de acción para que la Alta Dirección logre los objetivos del SIG.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Tema de investigación

El tema del presente proyecto profesional es el diseño de un Sistema Integrado de Gestión, según la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.

Este se desarrollará de la siguiente manera: primero, se realizará un análisis interno y externo del sujeto de estudio y se identificarán sus principales grupos de interés, después, se analizará el actual cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en el sujeto de estudio. Posterior a ello, se definirá el alcance del sistema de gestión y finalmente, se diseñarán y/o rediseñarán los procesos y procedimientos pertinentes. El producto del presente proyecto profesional será un Sistema Integrado de Gestión (de ahora en adelante, SIG) según las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 correctamente diseñado para el sujeto de estudio; el cual podrá ser implementado y certificado, posteriormente, en caso así lo decida el sujeto.

2. Justificación

El sujeto de estudio de este proyecto profesional es una empresa social de la industria alimenticia que opera bajo el enfoque de economía circular, dentro de su cadena de valor se encuentra la transformación de residuos alimenticios en productos de consumo masivo. Por lo tanto, a partir del diseño de un SIG por las normas ISO 9001:2015 (sobre la gestión de calidad) e ISO 14001:2015 (respecto a la gestión ambiental), se puede generar valor en diferentes actividades clave de Fresko Perú.

Desde la perspectiva social, las empresas tipo B siguen un propósito de creación de valor social, la cual es la búsqueda del progreso social, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (SEKN, 2006). En la actualidad, diversas empresas están cambiando sus estrategias y se están adaptando a los nuevos paradigmas de sostenibilidad, con el fin de generar valor social y ser empresas socialmente responsables. Ante el crecimiento de las empresas tipo B y la inclusión del concepto de sostenibilidad en la gestión estratégica de las empresas, se considera importante que las organizaciones incluyan los criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad. Según Beaumont, esto representa un reto para las organizaciones, pero también una oportunidad para crear valor (2016).

Además de lo mencionado anteriormente, en materia social este proyecto profesional también tiene un impacto directo en la gestión de Fresko Perú, ya que pretende diseñar un Sistema de Gestión bajo las normativas ISO. Este sistema le permitirá a Fresko Perú certificarse, si es que la empresa así lo decidiese. De ser así, contar con estos certificados le permitirá a la empresa gozar de una ventaja comparativa frente a sus competidores debido a que, en nuestro país, las

empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad son pocas; para ser exactos, tan sólo el 1% (Benites et al., 2017).

Esta ventaja comparativa se refleja en el desempeño de las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2015, específicamente en los factores que el autor Benzaquen estudia y cuantifica en su publicación académica (2018). Este afirma que las empresas con certificación ISO 9001:2015 tienen un mejor desempeño en factores como el liderazgo de la Alta Gerencia, planeamiento de la calidad y diseño del producto a comparación de las empresas que no cuentan con este certificado (2018). Asimismo, la ISO 14001:2015 permitiría a la empresa disminuir sus costes ambientales e incrementar su eficiencia en el uso de materias primas y recursos naturales (ISO, 2015), ubicándose a la vanguardia ambiental en su sector económico. En este sentido, contar con estas certificaciones tendrá un impacto positivo en dichos factores de desempeño en Fresko Perú y estos, a su vez, le permitirán incrementar el valor ofrecido a sus clientes y exceder sus expectativas.

Asimismo, el aporte académico del presente proyecto profesional es establecer un marco teórico para el estudio del objeto de investigación en diversas organizaciones. Es decir, podría ser replicable en otras organizaciones del mismo sector económico o similares. Además, la justificación académica se fundamenta en los criterios de conveniencia e implicaciones prácticas (Hernández et al., 2014). Tomando en cuenta la conveniencia, este proyecto profesional servirá para diseñar el SIG de Fresko Perú, y que la empresa utilice este para su implementación y posterior certificación ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Por último, con una finalidad pragmática, el proyecto se realizará en una organización real y el producto resultante de este será presentado al Directorio de la empresa Fresko Perú para que pueda ser implementado con el fin de lograr eficacia en sus procesos y alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. -

3. Problema de investigación

En la actualidad se generan toneladas de residuos sólidos que contaminan el agua, el suelo y el aire. Según uno de los informes de sostenibilidad elaborados por el Instituto Integración y área de Valor Compartido, del Grupo RPP, Lima Metropolitana es la ciudad que genera mayor cantidad de residuos a nivel nacional, generando más de 4 millones de toneladas, de las cuales más del 50% representan materia orgánica (2019). Según estadísticas del INEI, en Lima los residuos recolectados por las municipalidades tienen diferentes destinos, entre ellos relleno sanitario, botaderos (alrededor del 40% de los residuos), reciclaje, incinerados y otros (2019). Es decir, solo un pequeño porcentaje de los residuos son reutilizados en nuevos procesos de transformación que generen valor.

En la medida en que la generación de residuos incrementa debido a los nuevos comportamientos de consumo y al nuevo orden demográfico, la necesidad de gestionar estos residuos cobra mayor importancia. En este sentido, la gestión de residuos es un tema prioritario en la agenda pública, pues en los últimos años se han creado nuevos rellenos sanitarios y se han impuesto normas para su adecuada gestión. De acuerdo al plan estratégico institucional del MINAM, la gestión integral de residuos es uno de los ejes principales para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía (2019), en dicho plan se mencionan estrategias para el sector público y privado que promueven la incorporación del enfoque de sostenibilidad ambiental, así como la promoción de la importancia de una adecuada gestión de residuos en colegios y otros.

Esta problemática invita a la acción a los diversos grupos de interés de la sociedad (como el Estado, la comunidad, etc.) para actuar de forma conjunta en una solución viable y sostenible; así, el impacto del sector privado asume importancia en esta coyuntura, ya que los empresarios pueden establecer nuevos modelos de negocio que incorporen la sostenibilidad ambiental en sus estrategias organizacionales. Desde el sector privado, las empresas se rigen bajo la nueva ley de gestión integral de residuos sólidos, la cual plantea un nuevo enfoque para los residuos sólidos, repensándolos y empezando a verlos como insumos para otras industrias (MINAM, 2019).

Para las empresas privadas, como mercados y supermercados, es importante regirse bajo políticas estrictas de calidad y cumplir con condiciones mínimas de seguridad con el fin de evitar peligros sanitarios, cumplir con las exigencias de los consumidores y producir bienes y servicios competitivos. Esto incrementa sustancialmente las mermas de los productos perecibles, por lo que se requiere plantear estrategias para gestionar sus residuos y repensar los procesos internos de ciertas empresas, así se puede incluir el concepto de sostenibilidad en su cadena de valor. La sostenibilidad en las empresas implica satisfacer las necesidades del consumidor a nivel social, ambiental y económico. Beaumont menciona que esto lleva a las empresas a adoptar un enfoque de responsabilidad social poniendo a la sociedad como un grupo de interés fundamental (2016). En la actualidad, existen muchas empresas que incorporan objetivos sociales en sus estrategias de negocios, lo que permite que otros se vean beneficiados y se genere valor compartido.

Existen diferentes formas de crear valor compartido, la teoría de Michael Porter indica que las empresas privadas pueden lograr objetivos sociales y a la vez obtener beneficios económicos y empresariales (2011). En relación a esto, podemos afirmar que se han abierto caminos para la innovación y la creación de valor social, así como para poner en marcha estrategias que permitan lograr sostenibilidad ambiental en las empresas. Este es el caso de la empresa Fresko Perú, la cual por medio de un enfoque de economía circular gestiona residuos alimenticios y los transforma en productos sostenibles de consumo masivo, de esta manera crea

valor de diferentes formas: disminuyendo la contaminación ambiental producida por los residuos orgánicos, educando y empoderando a jóvenes y madres que pueden acceder a educación alimentaria de calidad, promoviendo entornos saludables y generando ingresos económicos a productores y mercaderes. Cabe resaltar que el presente proyecto profesional estará centrado en el proceso productivo de la organización.

La economía circular es un nuevo enfoque o paradigma, se entiende como el sistema de gestión de la economía que facilita la eliminación de residuos y minimiza el uso de nuevos recursos materiales. Se trata, en definitiva, de reducir, reutilizar y reprocesar los recursos materiales existentes para reducir la huella ambiental de la actividad económica (Silva, 2009). Fresko Perú usa lo que comúnmente (bajo un enfoque de economía lineal o tradicional) se consideran desechos orgánicos, como las frutas o verduras estéticamente dañadas o en alto punto de maduración, y los convierte en recursos para un nuevo proceso de producción, cerrando así el “círculo virtuoso” del proceso económico del sector alimenticio.

Este enfoque tiene altos beneficios para una empresa, para un sector y para la sociedad, mientras se reduce la huella ambiental e impacto social de la actividad económica, se generan nuevas oportunidades de crecimiento basado en la eficiencia en el uso de los recursos, la creación de valor compartido y la promoción de nuevas fuentes de empleo. Así, según la Comisión Europea, la economía circular incrementa la competitividad al proteger a las empresas de la escasez de recursos porque no exploran nuevos, sino usan los residuos de una industria o sector en general; además, otorga más control sobre la inestabilidad de los precios, y genera nuevas oportunidades empresariales, así como formas más eficientes e innovadoras de producción y consumo (2015).

De esta forma, una vez entendido el concepto de Economía Circular y cuál es el enfoque con el que Fresko Perú lo incorpora, es necesario mencionar que este supone retos para la organización en mención. El principal reto corresponde a la implementación de un modelo de calidad que integre prácticas sostenibles de reutilización de residuos. Con respecto a ello, algunos autores señalan que existen riesgos reputacionales en la gestión de una cadena de suministro sostenible (Gold, Kunz & Reiner, 2017). Considerando que la materia prima que Fresko Perú utiliza son los residuos de algunos supermercados, mercados mayoristas y restaurantes, existe la necesidad de gestionar este riesgo reputacional a través de un sistema de gestión de la calidad que asegure la fabricación de productos con altos estándares de calidad.

Es importante mencionar que, para la Sociedad Americana para la Calidad (*American Society for Quality*), la calidad se concibe como “las características que posee un bien o servicio y que le dan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean explícitas o

implícitas” (s.f.). Así, implementar un sistema de gestión que tenga como objetivo asegurar la calidad de los productos es valioso para Fresko Perú, ya que puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si una organización adopta de forma correcta el *Total Quality Management* (un modelo de sistema de gestión de calidad que permite a una organización desarrollar una cultura de mejora continua), puede tener beneficios en su desempeño y en su ventaja competitiva (Cantú, 2011).

De forma más específica, el sujeto de estudio Fresko Perú no cuenta con un sistema de gestión de calidad ni ambiental certificado. Esto priva a la empresa de los beneficios expuestos anteriormente. La empresa necesita diseñar e implementar un sistema de gestión que garantice la calidad y la sostenibilidad ambiental de sus procesos y productos, según su enfoque de economía circular descrito anteriormente. Es decir, un sistema de gestión que integre ambos conceptos le permitiría a Fresko Perú cumplir con los requerimientos de calidad de sus clientes y al mismo tiempo cumplir con su propósito ambiental sin sacrificar su competitividad en el mercado.

Otra necesidad de la empresa a satisfacer con un sistema integrado es incrementar sus oportunidades de vender productos al Estado peruano. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) menciona en su Directiva N° 001-2019-OSCE/CD, en el marco de Ley N° 30225, las bases estándar en donde se detallan los requisitos para conseguir una Adjudicación Simplificada. En este documento se recalca la importancia de contar con las certificaciones ISO 9001:2015 para cumplir con el factor de evaluación “sistema de gestión de calidad” y con la ISO 14001:2015 para cumplir con el factor de evaluación “sostenibilidad ambiental y social” (2019). Por lo tanto, si la empresa cuenta con estas certificaciones internacionales, puede obtener directamente el puntaje máximo en los factores de evaluación mencionados, obteniendo así una ventaja competitiva frente a otros competidores del sector.

Por lo tanto, el presente proyecto profesional pretende diseñar un modelo de gestión de la calidad que integre la ISO 9001:2015 y la ISO 14001:2015. La primera de ellas permite implementar procesos y procedimientos que incrementan la satisfacción del consumidor a través de productos de calidad (ISO, 2015). Mientras que el propósito de la segunda es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y lograr un equilibrio con las necesidades socioeconómicas (ISO, 2015). Es decir, un sistema integrado con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores de Fresko Perú y al mismo tiempo las necesidades socio-ambientales de los *stakeholders*.

Al respecto, los autores Kirchoff, Omar y Fugate hacen referencia a la importancia del seguimiento de los gerentes en el diseño e implementación de estas prácticas sostenibles (2016); así también lo consideran las mismas normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Por ello, es

preciso mencionar que el presente proyecto cuenta con el apoyo y el compromiso del fundador de Fresko Perú, Marco León (ver Anexo A). Esto sin duda permitirá diseñar exitosamente este SIG en el sujeto de investigación, para su posterior implementación de manera exitosa.

En conclusión, las normas ISO de calidad y de gestión ambiental le otorgan confianza a una organización, trasladando esta a sus consumidores. Los cuales, por los nuevos hábitos de consumo involucran la calidad de un producto bajo estándares ambientales en la decisión de compra, por lo que el precio ya no es el único factor determinante. Por otro lado, actualmente, la aplicación de economías circulares en nuestras ciudades es un reto importante para el Estado y para el sector privado; este enfoque promueve la innovación, la formación de emprendedores y la inversión en nuevos modelos de producción, que permitan adecuar el desarrollo económico con la reutilización y la preservación de recursos naturales y los ecosistemas.

En este contexto, Fresko Perú pertenece a la industria de alimentos y el problema que presenta es que se encuentra en desventaja competitiva frente a sus principales competidores, ya que estos poseen una certificación ISO 9001:2015 referente a Calidad. A través de esta, pueden ingresar a mercados a los que Fresko Perú no tiene acceso, tales como mercados internacionales y grandes cadenas de comercio *retail*; así como licitaciones con el Estado. Además de esta necesidad de paridad competitiva, es posible que la empresa alcance una ventaja competitiva a través de una certificación ISO 14001:2015 referente a la Gestión Ambiental, ya que sus competidores no poseen esta certificación. La necesidad de obtener esta última certificación también se relaciona con el enfoque medio ambiental que la empresa incorpora a su modelo de valor.

Es preciso indicar que la empresa Fresko no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, ni con un Sistema de Gestión Ambiental; no obstante, por medio de controles internos las áreas alinean sus procesos productivos y realizan revisiones manuales sin estandarización ni planificación. Ante ello, el presente proyecto profesional pretende cubrir esta brecha de conocimiento y proponer un SIG que le permita a Fresko lograr sus objetivos de calidad y medio ambientales; los mismos que serán definidos en acápite posteriores.

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo general

Diseñar un Sistema Integrado de Gestión basado en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de Fresko e identificar sus principales grupos de interés.
- Analizar el actual cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú.
- Definir el alcance del sistema de gestión de la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.
- Diseñar y/o rediseñar procesos y procedimientos de Fresko con respecto al sistema de gestión en base a las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

5. Preguntas de investigación

5.1. Pregunta general

¿Cuál es el Sistema Integrado de Gestión que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?

5.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el contexto interno, externo y los grupos de interés de Fresko Perú?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú?
- ¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú?
- ¿Cuáles son los procesos y procedimientos que se deben diseñar y/o rediseñar para adaptar las normas ISO a Fresko Perú?

6. Viabilidad

El conocimiento de esta organización se dio a través de la Red Kunan (una de las principales plataformas peruanas de emprendimientos socio ambientales), se tuvo contacto mediante correo electrónico con Marco León, gerente general de Fresko Perú. Se dio un primer acercamiento por una videoconferencia. En ese sentido, el presente proyecto profesional cuenta con el conocimiento, aprobación y apoyo por parte del Gerente General y Fundador de la organización. Asimismo, se dieron todas las facilidades para el levantamiento de información de fuentes primarias de forma virtual y la seguridad de poder trabajar juntos todo el año mediante la firma electrónica de un compromiso mutuo (ver Anexo A).

En contraposición, existen limitaciones prácticas para el desarrollo del presente proyecto profesional relacionada al contexto de inmovilización social a causa del virus COVID-19. En el presente contexto y en las posibles restricciones futuras, será difícil desplegar herramientas de

levantamiento de información como las observaciones y entrevistas presenciales; así como realizar trabajo de campo que implique interacción física.

Por otro lado, la viabilidad académica del proyecto hace referencia al acceso a literatura teórica, contextual y metodológica disponible. En este sentido, es posible afirmar que sí existe suficiente material académico sobre la Gestión de Calidad, los Sistemas de Gestión de Calidad, las ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, la industria de alimentos y el enfoque de Economía Circular, así como herramientas, matrices y metodologías de las ciencias de la Gestión.

Además, es posible afirmar que las fuentes correspondientes a estos temas se encuentran actualizadas. Sin embargo, el reto de este proyecto radica en que no existe bibliografía correspondiente a un sistema de gestión que integre ambas certificaciones ISO en la industria que procederemos a abordar. En este sentido, no se contará con fuentes secundarias específicas al respecto, sino que la información será recopilada a través de fuentes primarias.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El sujeto de estudio del presente proyecto profesional, Fresko Perú, es una empresa social de la industria de alimentos que opera bajo el concepto de economía circular y busca contribuir al desarrollo sostenible del país por medio de la promoción de una alimentación sana y responsable con el medio ambiente. Siendo una empresa social, el concepto de sostenibilidad es un eje central para la gestión del impacto ambiental, de igual manera la comprensión del ciclo de vida del producto es fundamental, ya que la empresa elabora productos en base a residuos alimenticios. Por otro lado, al ser una empresa que produce alimentos, la calidad y la normativa son aspectos a tomar en cuenta para ofrecer productos que cumplan con los requisitos mínimos de esta y logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo tanto, los procesos internos deben desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del sistema con el fin de alcanzar los resultados de calidad e inocuidad en los productos. En este contexto, la propuesta de diseño de un Sistema Integrado de Gestión según las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 implica el desarrollo previo del concepto de sostenibilidad, calidad y gestión de procesos.

En el presente capítulo se presentará el estado del arte y el marco teórico de la investigación. Los ejes temáticos del Marco Conceptual del presente proyecto profesional son tres: Sostenibilidad, Calidad y Gestión por Procesos. En primer lugar, se revisará la literatura existente sobre sostenibilidad ambiental, calidad y gestión por procesos; enfocándose en aquellos conceptos que ayudarán a comprender de manera clara el modelo teórico que guiará la investigación. En segundo lugar, se examinará literatura correspondiente al estado del arte de los ejes temáticos por abordar. Respecto a cada eje temático se expondrán estudios de casos a nivel mundial de la aplicación pragmática de los diferentes modelos descritos. Así como los resultados obtenidos en la implementación de estos modelos.

1. Sostenibilidad

La empresa se define tradicionalmente como “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios lucrativos”, según la Real Academia Española. Esta manera de visualizar la empresa desde una sola dimensión, como una máquina productiva, se debe a la visión derivada de la economía de la Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo en el siglo XX. Sin embargo, en la actualidad es imposible pensar que la empresa es solo un medio para producir y que la maximización del beneficio económico es su única razón de ser (SANNAS, s.f.).

El concepto de “desarrollo sostenible” surge por primera vez oficialmente en 1987 en el Informe Brundtland (Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, 1987) y este explica

“el futuro del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo, y se entiende como tal aquel que satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Artaraz, 2002, p. 1). Actualmente, el concepto de desarrollo sostenible tiene diversas interpretaciones y muchos autores coinciden en que para lograrlo “las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas” (Artaraz, 2002, p. 1). Por lo tanto, es importante resaltar la relevancia de estos tres ejes (económico, social y ambiental) para lograr el desarrollo, pero en la práctica aún hace falta un cambio más estructural para que todas las empresas puedan seguir este enfoque.

1.1. Ejes de la sostenibilidad

El informe mencionado anteriormente fue el precedente para lo que hoy se conoce como responsabilidad social empresarial (RSE), ya que marcaron énfasis en que “las organizaciones tienen que ser respetuosas con temas medioambientales y sociales, además de generar beneficios económicos para sus accionistas” (Scade, 2012, p. 4). La primera prioridad de la sostenibilidad es “asegurar que las personas puedan satisfacer sus necesidades, lo que en el contexto latinoamericano se expresa en salir de las condiciones de pobreza” (Gudynas, 2010, p. 53).

Es así que, el primer eje de la sostenibilidad es la sostenibilidad económica. Este eje está enfocado en el crecimiento económico de la empresa en cuanto a la contribución a las finanzas públicas y al PIB, valor económico agregado, utilidades netas, tasas de crecimiento de la producción y gestión del riesgo operacional y financiero. El segundo eje es la sostenibilidad social y se define como “la relación democrática, con fluido y libre acceso a la información, y participación sustantiva de los actores sociales en la toma de decisiones” (Gudynas, 2010, p. 48). Este eje está enfocado en los derechos humanos, el derecho de las comunidades, las relaciones laborales, la promoción social y cultural dentro del trabajo y desarrollo de capacidades.

El tercer eje de la sostenibilidad es la sostenibilidad ambiental o ecológica. Esta implica un “equilibrio ecosistémico y eliminación de costos ambientales en aseguramiento de la sostenibilidad social, así como la sostenibilidad económica. Una adecuada valoración ambiental de la sostenibilidad debe centrarse en la exégesis de la disposición de BSA, equilibrios ecosistémicos y costos ambientales”. (Mantilla, Carbal, Ariza & Lozano, 2019, p. 137).

Este eje está enfocado en asegurar el cumplimiento normativo ambiental, gestionar los riesgos e impactos ambientales e impulsar actividades de ecoeficiencia. Asimismo:

Son innegables los beneficios que los Bienes y Servicios Ambientales -BSA- generan a la sostenibilidad: captación de CO₂, liberación de oxígeno, regulación del microclima,

etc., sin que el hombre realice actividad alguna en su generación, transformación o disfrute; es la naturaleza la que, en su función intrínseca, espontáneamente los crea y los brinda a la humanidad, siendo necesarios para la vida. (Mantilla et al., 2019, pp. 126-127).

Según los mismos autores, la sostenibilidad ambiental engloba la comprensión y posterior evaluación de la relación que el contexto natural tiene en la vida humana con calidad, costos ambientales medibles, equilibrio del ecosistema y disposición de BSA (2019).

1.2. Sostenibilidad Ambiental

Actualmente, es imposible pensar en una sociedad desarrollada sin empresas modernas que asumen un papel integrador, que le den un propósito a lo que producen y a la forma en la que lo producen (Mantilla & Mantilla, 2010). Es así que, según la Asociación de Empresas de Triple Balance:

Las certificaciones de Calidad o de Medio Ambiente, la Responsabilidad Social Empresarial, las políticas de conciliación o de igualdad, son reflejo de que el concepto de empresa no puede responder a criterios de siglos pasados. Han sido pasos muy importantes en el camino hacia una nueva empresa, pero ya han quedado superados por una visión más profunda: las empresas no solo deben minimizar su impacto social y ambiental, sino que deben contribuir a impactar en positivo. (SANNAS, s.f.)

1.3. Responsabilidad Social Empresarial

Lograr sostenibilidad ambiental es una tarea fundamental para todo tipo de organizaciones, las cuales deben estar predispuestas a lograr un equilibrio social y evitar costos ambientales. Según Beaumont, la responsabilidad social de una empresa es producto de su gestión social, lo que conlleva a incorporar la eficiencia, equidad y sostenibilidad en sus modelos de negocio (2016). En la actualidad, con el objetivo de minimizar los impactos negativos y lograr responsabilidad social, diversas empresas del sector privado aplican planes de gestión ambiental a partir de la medición de la huella de carbono o de huella hídrica, lo cual es una política innovadora de gestión responsable en el siglo XXI, esto es un ejemplo de lograr impacto en las personas, la sociedad y el medio ambiente (Vallaey, 2013).

Así, las empresas al implementar el concepto de sostenibilidad en sus estrategias deben aspirar a la creación de Valor Compartido y no solo a cumplir con una agenda de Responsabilidad Social Corporativa. Porter y Kramer afirman que existen tres formas de crear valor compartido: reconciando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y construyendo clústeres de apoyo para el sector alrededor de las instalaciones de la empresa (2011).

A partir de ello, se pueden adoptar diferentes acciones para gestionar sus impactos negativos y lograr un cambio en su estructura, entre estos se puede mencionar a la economía circular, la economía de la funcionalidad, la transición energética, el comercio justo, la agricultura ecológica, entre otras.

1.4. Paradigmas de la Sostenibilidad Ambiental

Los cuatro principales paradigmas de la sostenibilidad ambiental son la economía circular, el consumo colaborativo, las energías renovables y la agricultura ecológica. En primer lugar, la economía circular es un paradigma que tiene como objetivo generar prosperidad económica, proteger el medio ambiente y prevenir la contaminación, facilitando el desarrollo sostenible (Prieto-Sandoval et al., 2017). Este paradigma es una alternativa frente al modelo lineal, ya que promueve un flujo cíclico para la extracción, transformación, distribución, uso y recuperación de los materiales y la energía de productos y servicios disponibles en el mercado (2017). Por lo tanto, este paradigma sigue el principio de las 3 R's (Reducir, Reusar, Reciclar) en sus procesos productivos y en sus estrategias de diseño sostenible.

Diversos estudios han comprobado que la economía circular es un paradigma que responde a la necesidad de desarrollar estrategias que permitan a las empresas lograr sostenibilidad ambiental, considerando el contexto social y económico, por lo que es vista como un medio para lograr prosperidad social, económica y ambiental. Es necesario profundizar en los campos de acción de la economía circular para identificarlos al plantear un proceso de mejora de gestión ambiental. Estos campos son: (1) extraer, (2) transformar, (3) distribuir, (4) usar, y (5) recuperar. El primero se refiere a la forma en que se usan los recursos, la cual debe ser más eficaz y responsable, generando el menor impacto en el medio ambiente. El segundo se enfoca en desarrollar mejores prácticas (más innovadoras y con mayor uso de tecnología), para tener un proceso sostenible. El tercero se refiere a la forma en que el producto llega al cliente, esta debe reducir el impacto ambiental en la gestión de la logística (Prieto-Sandoval et al., 2017).

Adicionalmente, el cuarto campo se refiere al uso; es decir, a que la eficiencia del producto puede ser mejorada a través de la reutilización como producto de segunda mano o para reparación. Las organizaciones, deben innovar en modelos de negocio permitiendo a los clientes devolver un producto después del uso para extender el ciclo de vida, o promoviendo un modelo de “sistema de servicio del producto”. Finalmente, el quinto se refiere a recuperar los residuos de dos formas: como un recurso biológico (puede ser devuelto a la biosfera) o como un recurso técnico (puede ser reincorporado a un proceso industrial) (2017). Este último es el campo de acción sobre el cual la empresa Fresko Perú ha logrado adoptar este enfoque en su proceso productivo.

En segundo lugar, otro paradigma es el consumo colaborativo, o economía colaborativa, como define Cerdá y Khalilova, es la interacción entre dos o más personas a través de medios digitales o no, que satisface una necesidad real o potencial de alguna de ellas (2016). Se distinguen tres sistemas de consumo colaborativo; el primero es el mercado de redistribución, el cual ocurre cuando se toma un artículo usado que ya no era necesario para una persona y se pasa hacia otra que sí lo necesita; el segundo es un estilo de vida colaborativo el cual se basa en el intercambio de recursos; finalmente se encuentra el servicio de producto el cual implica pagar por el beneficio del producto (Cerdá & Khalilova, 2016). Esta dinámica busca reemplazar la obsolescencia programada actual y el consumismo que llevan a las personas a comprar sin considerar la durabilidad, el ciclo de vida o el reciclaje de los productos.

En tercer lugar, surgen ideas innovadoras respecto a la transición energética. Estas se basan en utilizar el flujo solar y sus derivados en lugar de la utilización actual de stocks petroleros y minerales. En la actualidad, hay una creciente demanda por dejar el petróleo y la gasolina, ya que son la principal razón del calentamiento global, y en lugar de estos impulsar el uso de energías más limpias. En el caso de Perú, de acuerdo a la información del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el uso de energías renovables no supera el 5% de la matriz energética del país, lo que supone un gran reto para el Estado poder contar con un sistema energético sostenible y que satisfaga la demanda de la población (2019).

Por último, la agricultura ecológica en lugar del monocultivo petroquímico es otra iniciativa social, la cual propone un cambio en el sistema para explotación agrícola basada en el uso exclusivo de recursos naturales. Esto significa no usar productos químicos, ni abonos, con el fin de conservar la tierra fértil. En el Perú, la implementación de esta iniciativa se detalla en el Plan Estratégico Institucional PEI 2019-2022, los objetivos principales son mejorar las capacidades productivas y comerciales de los productores agrarios, mejorar el manejo de los recursos naturales, mejorar el uso de los recursos hídricos, reducir la vulnerabilidad ante fenómenos naturales y cambio climático, promover la formalización de la propiedad agraria, fortalecer la reconversión productiva agropecuaria, entre otras (MINAGRI, 2019).

2. Modelos de gestión ambiental

En este punto es necesario mencionar qué se entiende por Modelo de Gestión Ambiental. Según Ortega y Rodríguez, este concepto se refiere al conjunto de disposiciones y lineamientos que son necesarios para mantener el capital ambiental, de modo que se alcance una elevada calidad de vida de los seres humanos en un contexto de relaciones económicas y sociales (1994). De esto se desprende que un Modelo de Gestión Ambiental es un marco de referencia para lograr un objetivo principal: preservar los recursos naturales. Este objetivo se lleva a cabo con un

enfoque de gestión; es decir, considera las relaciones económicas y sociales del contexto, utilizando los recursos que se desprenden de estas relaciones, así como el impacto mutuo entre el medio ambiente y los actores económicos y sociales.

De forma general, todos los modelos que se describirán responden a las intenciones de las organizaciones por incorporar la sostenibilidad ambiental en sus operaciones (Rivas, 2011). Ahora bien, las organizaciones pueden encontrarse en contextos muy variados, ya que cada una de ellas se desempeña en una realidad económica y social particular. Por ello, es necesario preguntarnos por la diversidad de modelos que responden a necesidades más específicas. A continuación, se mostrarán algunos de los modelos que permiten mejorar el desempeño de las organizaciones con respecto a sus asuntos ambientales externos e internos, todos estos tienen propuestas específicas adaptadas a diferentes escenarios; ello se analizará a continuación.

2.1. Modelo de Gestión Ambiental de Winter

El primer modelo que se menciona es el Modelo de Gestión Ambiental de Winter. Implementado principalmente en Alemania, este modelo se basa en el compromiso medioambiental que deberá asumir la alta dirección de la empresa y consta de una serie de protocolos (Araque. et al, 2018). Los principales protocolos giran alrededor de las prioridades organizacionales, la motivación de la alta gerencia, la gestión estratégica, la creación de un departamento exclusivo para el cuidado del medio ambiente, la infraestructura física adecuada para la comodidad de los colaboradores, el comportamiento ecológico de los colaboradores, ahorro de energía y menor consumo de agua, a través de la generación de energía solar y eólica, e introducción de tecnología en la línea de producción.

Además de los ya mencionados, existen protocolos referidos a la necesidad de contar con estudios medioambientales para identificar el estatus de la contaminación de la empresa, mejoras en la infraestructura física de la empresa y recambios de sus unidades de transporte, conformación de un equipo destinado a gestionar los riesgos de potenciales acciones de la empresa que impacten negativamente el medio ambiente y la contratación de seguros y reaseguros para cubrir los posibles daños al medio ambiente (Araque. et al, 2018).

Tras el análisis preliminar de este modelo de gestión ambiental, es posible afirmar que su implementación en el sujeto de estudio del presente proyecto profesional es inviable. En primer lugar, debido a que la implementación de este modelo es costosa; ya se mencionó que se exigen grandes cambios en la infraestructura, así como inversiones en equipos de transporte y mecanismos de generación de energía y en tecnología. Una empresa del tamaño de Fresko Perú no se encuentra en la capacidad de desembolsar dinero para estas grandes inversiones. Además del alto costo económico, el reconocimiento de este modelo a nivel mundial es limitado, está

asentado principalmente en Alemania. Por ello, la certificación en este modelo no es de interés para la organización Fresko Perú.

En este modelo no se encontró evidencia de aplicación pragmática. Esto nos permite afirmar que este modelo no está siendo tan utilizado como los posteriores.

2.2. Modelo de la Cámara de Comercio Internacional

El segundo modelo es el de la Cámara de Comercio Internacional (ICC), el cual, a través de su Carta para el Desarrollo Sostenible, “ha sido reconocido y aplicado en todo el mundo como el conjunto de principios rectores con los que las empresas han establecido sus propios sistemas de gestión de recursos humanos y ambientales” (ICC, 2015). Así, este modelo permite a las empresas lograr la sostenibilidad ambiental a través de unos principios establecidos; estos son aumentar la conciencia, compartir conocimientos y buenas prácticas, fomentar el diálogo, aclarar el concepto de desarrollo sostenible e identificar cuál es el área de la empresa a través del cual pueden contribuir al desarrollo sostenible (2015).

En suma, las empresas pueden mejorar sus prácticas y directrices para lograr el objetivo de sostenibilidad medioambiental, adaptando estos principios a sus realidades particulares. Tal como menciona la ICC, se seleccionarán sólo aquellos principios y herramientas relacionadas que mejor se adapten a la situación de la organización (2015); es decir, no es imperativo que se acojan todos los principios, sino sólo aquellos que pueden ser adaptables. Este modelo puede ser certificado a nivel internacional frente a la misma entidad creadora del modelo.

A comparación del primero, la implementación de este modelo en el sujeto Fresko Perú tiene una ventaja, ya que, tal como se ha mencionado anteriormente, es más accesible para las empresas de menor capital porque es un punto de partida para que estas adapten los principios según sus recursos y realidad problemática. Además de ello, la adopción de estos principios es formalmente documentada en la interna de la organización; lo cual permite, tras una auditoría, acceder a la certificación internacional. Sin embargo, este modelo no es el óptimo para Fresko Perú debido a que estos principios proporcionan un marco para diseñar modelos de gestión ambiental, más no un modelo en sí mismo. Es decir, esta institución no expone requisitos para un sistema de gestión exitoso sino lineamientos básicos a seguir.

Una organización mundial que ha adoptado los principios establecidos en la Carta para el Desarrollo Sostenible de las Empresas elaborado por la ICC (Cámara de Comercio Internacional, por sus siglas en inglés) ha sido la Organización de las Naciones Unidas, la cual utiliza el modelo para medir el nivel de involucramiento de las empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ICC, 2015). Por lo tanto, se demuestra que la aplicación de estos principios es relevante para que

las empresas innovadoras y socialmente responsables logren un óptimo desempeño ambiental; y al mismo tiempo, logren sus objetivos a través de “estructuras de políticas y dirección sólidas y progresistas”, como es el caso de la ONU (ICC, 2015).

2.3. La propuesta de ICONTEC

El tercer modelo es la propuesta del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) en lo referente a la gestión ambiental. Esta institución emite informes y directrices en temas relacionados a la Huella de agua, la Comunicación ambiental, la Contabilidad de costos del flujo de materiales, la Calidad del agua y la Calidad del aire. (ICONTEC, s.f.). Emite directrices para que las empresas puedan implementarlas y certificarse internacionalmente bajo la evaluación y regulación ISO. Se observa que todas las directrices se refieren a medidas cuantitativas sobre el impacto de las operaciones de la empresa en un recurso natural específico como el agua y el aire. Además de ello, los autores López y Díaz consideran que la auditoría para el cumplimiento de estas directrices es de suma importancia, ya que la misma ICONTEC se encarga de auditar que los estándares o requisitos técnicos del producto, servicio o sistema se cumplan (2012).

A modo de conclusión, si bien este modelo es aceptado en la comunidad académica y su implementación permite acceder a una certificación internacional, la metodología que utiliza es principalmente cuantitativa. Se observa que el monitoreo del impacto ambiental de la organización en los recursos naturales, así como los resultados de la implementación, se registran a través de muestreos. Ello representa una ventaja para aquellos sectores económicos interesados en monitorear de forma precisa su impacto en el medio ambiente, tales como las actividades extractivas o la industria pesada. Sin embargo, Fresko Perú se encuentra en el sector de la industria liviana. Por ello, el modelo ambiental de ICONTEC no es el adecuado para esta empresa.

La relevancia de esta propuesta se evidencia en el contexto actual de contagio por el virus COVID-19; ya que en Barranquilla, Colombia, el alcalde ha firmado un convenio con ICONTEC, cuyo objetivo es “entregar herramientas a los empleadores, trabajadores y contratistas, a través de cursos de formación, [...] sobre buenas prácticas de bioseguridad, para realizar un manejo adecuado de la pandemia en todas las actividades de los diferentes sectores económicos de la ciudad” (El Heraldo, 2020, p. 1). El instituto será el encargado de capacitar y certificar a las empresas que lo requieran, para retornar a la actividad productiva de manera segura para su personal y toda la ciudad. La necesidad de capacitar a los empleadores y empleados en protocolos referentes a bioseguridad se encuentra establecido en la Resolución N° 666 del 2020, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2020). En conclusión, se evidencia

la intención de implementar este modelo con el fin de asegurar las buenas prácticas ambientales en Barranquilla, Colombia.

2.4. El Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS)

El siguiente modelo de gestión es el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS). Este modelo fue desarrollado en 2009 por el Parlamento Europeo y según Gómez, “ha de servir para la implantación de modelos integrados respecto a organizaciones o empresas que tengan centros en uno o varios Estados miembros de la Unión Europea o en terceros países” (2015). Es decir, tal como su nombre lo indica, pretende la integración de modelos de gestión desde una perspectiva corporativa, donde la acción de cada unidad de negocio se adecúa al objetivo corporativo.

El objetivo principal de este modelo de gestión ambiental es que las organizaciones mejoren continuamente su comportamiento y visión frente a la problemática medioambiental mediante la implementación de un sistema que difunda información sobre comportamiento medioambiental, permita el diálogo abierto con los grupos de interés, y la aplicación activa de los colaboradores internos.

Con respecto a este modelo se puede concluir que, si bien permite acceder a una acreditación internacional con gran reconocimiento en el continente europeo, su principal limitante es que está orientado a empresas con operaciones transnacionales. Esto excluye automáticamente a las empresas pequeñas y medianas que sólo cuentan con operaciones en el interior del país; incluso excluye a gran parte de empresas grandes que no han optado por extender sus capitales fuera de la frontera peruana. Con respecto a esto, el Diario Gestión afirma que hasta el año 2011 sólo existían alrededor de 60 empresas de capitales peruanos con operaciones transnacionales (2011). En este sentido, la implementación de este modelo de gestión ambiental no es pertinente para la empresa Fresko Perú, ya que tiene operaciones únicamente en Perú.

La aplicación de este modelo se evidencia en el mercado de cerámicos en España. Los autores García y Fornes (2010) afirman que las principales ventajas del modelo EMAS para las empresas de este sector son garantizar el cumplimiento de la legislación medioambiental, disminuir el riesgo de incurrir en sanciones ambientales, mejorar la imagen corporativa y las relaciones con las partes interesadas, ahorrar recursos y costes por correcciones de ineficiencia, aumentar la motivación y sensibilización del personal, y finalmente, acceder a nuevos mercados. Es decir, se demuestra de forma pragmática el impacto positivo de la implementación de este modelo en el sector industrial español.

2.5. Sistema de Gestión Ambiental de la ISO 14001:2015

Finalmente, el modelo que se describe a continuación es el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 de la Organización Internacional de Estandarización (ISO); específicamente, la última actualización del año 2015. La ISO es una organización internacional no gubernamental que se encarga de la creación y desarrollo de estándares de calidad internacionalmente aceptados sobre la producción de bienes y servicios. La intención de esta organización es brindar soluciones a los principales desafíos mundiales ambientales, sociales y políticos; promoviendo la implementación de sus estándares en las empresas de cualquier sector económico (ISO, 2020). Una vez implementados los requisitos que las normativas ISO exigen en sus Sistemas de Gestión, las empresas se someten a auditorías de conformidad para acceder al certificado internacional que valida el cumplimiento mínimo de estos requisitos (2020).

En este punto es preciso exponer sobre el Anexo SL de la ISO. La empresa BSI, experta en implementación de Sistemas de Gestión ISO, afirma que este Anexo SL es “la nueva estructura de alto nivel para todas las futuras normas de sistemas de gestión” (2015). Asimismo, esta empresa afirma que en un contexto donde la mayoría de las organizaciones implementan y certifican más de una norma ISO, contar con una estructura genérica como la que propone el Anexo SL facilita la integración de distintas normas ISO de la mejor manera posible (2015). Lo que menciona el BSI es muy provechoso para el presente proyecto profesional debido a que el objetivo del mismo es diseñar un Sistema de Gestión que integre las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.

En este sentido, tanto la última actualización de la ISO 14001 presentada a continuación, como la última actualización de la ISO 9001 presentada en los próximos acápite, están basados en la misma estructura y cuentan con requisitos genéricos y términos comunes. Según la ISO, el objetivo de esto es facilitar la implementación para organizaciones como Fresko, que necesitan abordar los requisitos de varios estándares en un solo sistema de gestión. Asimismo, el beneficio de seguir el marco Anexo SL es permitir que esta integración de diversas normativas ISO se implemente en un tiempo reducido y con un menor esfuerzo (2015).

Ahora bien, de forma específica, la norma ISO pertinente para el tema en desarrollo es la ISO 14001:2015, correspondiente a la gestión ambiental, cuyo propósito es “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” (ISO, 2015, p. 9). La intención es que, a través de la implementación de estos requisitos, las empresas logren los resultados previstos de su Sistema de Gestión Ambiental. Esta última actualización de la ISO 14001 se divide en diez secciones, las cuales se describirán brevemente a continuación:

- **Objeto y campo de aplicación:** En este apartado se menciona la universalidad internacional de la norma y su aplicabilidad a cualquier organización sin importar su tamaño o naturaleza. Pese a esta universalidad, la presente norma está prevista para su uso en aquellas organizaciones que busquen contribuir a la sostenibilidad ambiental a través de la gestión de sus responsabilidades ambientales de forma sistémica. Además de ello, se listan los tres resultados previstos de un sistema de gestión ambiental.
- **Referencias normativas:** En esta ISO no se citan referencias normativas.
- **Términos y definiciones:** En esta sección se describen los términos y las definiciones que se usarán en las secciones posteriores para su comprensión precisa. El primer grupo de términos está relacionado con organización y liderazgo. El segundo grupo está relacionado con la planificación. Posterior a ello se describe el tercer grupo de términos relacionado con soporte y operación. El último grupo en describirse son los términos relacionados con la evaluación del desempeño y con la mejora.
- **Contexto de la organización:** De acuerdo con este apartado, es relevante realizar un análisis interno y externo de la organización ya que mediante este análisis la organización puede identificar su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental. Para ello se utilizan herramientas de gestión como el análisis FODA, PESTEL, entre otros. Además, se menciona la necesidad de comprender las expectativas de las partes interesadas, así como identificar cuáles de estas se convierten en requisitos legales y otros requisitos. Finalmente, se determina el alcance del sistema de gestión ambiental, así como sus procesos necesarios y sus interacciones.
- **Liderazgo:** En este apartado se hace referencia a la importancia del liderazgo y compromiso de la alta gerencia en la implementación del modelo de gestión ambiental. Se brindan lineamientos que sirven a la alta gerencia para liderar este cambio. Además, se debe implementar y mantener una política ambiental con ciertas características específicas. Finalmente, también es trabajo de la alta gerencia asegurarse de que los roles, las responsabilidades y las autoridades se asignen y se comuniquen dentro de la organización.
- **Planificación:** Aquí se expone una serie de acciones para abordar posibles riesgos y oportunidades, así como la importancia de relacionar esos riesgos y oportunidades con sus aspectos ambientales, requisitos legales, otros requisitos y otras cuestiones de carácter organizacional. Realizar esto es importante para asegurar que el sistema logre sus resultados previstos, prevenir o reducir los efectos no deseados y lograr la mejora

continua. Además de lo mencionado, se expone la importancia de contar con objetivos ambientales y las características que estos objetivos deben poseer.

- **Apoyo:** En esta sección se explica la relevancia de la organización de los recursos necesarios para lograr el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental. Posterior a ello, se especifica que la organización debe gestionar las competencias de las personas, así como sus conocimientos. Estas personas deben interiorizar la política ambiental de la organización. Además, se brindan lineamientos para establecer una comunicación interna y externa pertinentes al sistema de gestión. Por último, se menciona que la información que la Norma Internacional exige y la información adicional que la organización determine como necesaria debe ser correctamente documentada.
- **Operación:** En esta sección se habla sobre el proceso productivo en sí. Se menciona que la organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios que le permitan al sistema de gestión ambiental cumplir con los requisitos de la norma. La normativa se refiere de forma especial a la gestión del ciclo de vida del producto. Frente a esto, la organización debe establecer los controles para que se cumplan los requisitos ambientales referidos al ciclo de vida de los insumos, así como el ciclo de vida del producto en sus etapas de procesamiento (producto en proceso y producto terminado). Finalmente se menciona que la organización también debe implementar y mantener los procesos de respuesta ante los potenciales riesgos identificados en el apartado 6.
- **Evaluación de desempeño:** Se explican los lineamientos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño ambiental de la organización, así como los lineamientos para la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales. Posterior a ello, se menciona que se debe llevar a cabo auditorías internas de forma planificada que proporcionen información continua sobre el sistema de gestión ambiental. Sobre este punto se describen las condiciones para programar estas auditorías. Como última forma de evaluar el desempeño, la normativa exige que la alta dirección revise el sistema de gestión a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.
- **Mejora:** En este último apartado, se menciona que la organización debe determinar las oportunidades de mejora e implementar las acciones correctivas necesarias para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental. Se brindan lineamientos sobre

cómo actuar frente a una no conformidad. La normativa hace hincapié en la mejora continua del sistema de gestión a través del aprendizaje, la conveniencia y la adecuación.

Una vez descritas las diez secciones que conforman los requerimientos de la normativa ISO 14001:2015 es posible concluir que el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015 es el modelo óptimo para la empresa Fresko Perú debido a que la exigencia de sus requisitos permitirá a la empresa diseñar e implementar con éxito un sistema de gestión ambiental. Contar con un sistema de gestión de calidad eficaz le traerá beneficios a la empresa en mención tales como la reducción del impacto ambiental generado por sus actividades, la disminución de externalidades negativas, el establecimiento de un marco que permita mejorar la ecoeficiencia, el posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa y la disminución de costos (Guoyou et al., 2013 & Hikichi et al., 2017).

De forma más específica, este modelo de gestión ambiental también le permitirá acceder al certificado internacional avalado por la misma ISO. La normativa ISO 14001 se ha posicionado como uno de los estándares con mayor número de certificaciones a nivel mundial (Alzate-Ibáñez et al., 2018); el posicionamiento de este modelo permite que su certificación sea aún más provechosa. Además de ello, este modelo en específico guarda especial relación con la empresa Fresko Perú, ya que en la sección ocho de su normativa hace referencia al ciclo de vida del producto. Este concepto se observa claramente en el modelo de negocio de la empresa porque incorpora productos desechados por otros sectores económicos en su proceso productivo. De esta forma, el ciclo de vida de estos insumos se alarga, disminuyendo la generación de desechos y contribuyendo a la sostenibilidad ambiental de la sociedad. Sin embargo, el principal incentivo para implementar este modelo de gestión ambiental en la empresa es la facilidad que posee para integrarla, bajo el marco del Anexo SL, con el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2015, el cual describiremos en el próximo acápite.

En el caso del sector manufacturero de Barranquilla en Colombia, se realizó una investigación que motive al sector en la búsqueda de certificar sus procesos en gestión ambiental y que les permita lograr mayor competitividad (Acuña et al., 2017). En esta se concluyó que la implementación de un sistema de gestión ambiental (SGA) bajo la ISO 14001:2015, tiene un gran impacto en la gestión organizacional, seguida por un mejor aprovechamiento de los recursos. Se observará posteriormente que estos aspectos, referidos al compromiso de la alta gerencia y al ciclo de vida del producto, son pilares fundamentales en la normativa ISO 14001:2015. Para los investigadores, los factores de mayor importancia según la percepción de los empresarios son: el desempeño jurídico, la imagen pública, las estrategias para atraer nuevos clientes, los programas de mejora en el manejo de recursos y la reducción en la generación de residuos (Acuña et al.,

2017). Debido a esto, definieron estrategias que fortalezcan esos factores relevantes para los empresarios, esto con el fin de sacarle mayor provecho a la implementación del SGA.

A pesar de las ventajas competitivas que otorga la ciudad, existe un profundo desconocimiento de aquellos beneficios productivos, competitivos y organizacionales del sistema en general por parte de los empresarios, lo que genera una pérdida de la inversión realizada y ausencia en la gestión ambiental (2017). Actualmente, existe un crecimiento dinámico en la actividad económica, Barranquilla tiene un elevado potencial para exportar si se tiene en cuenta su posición geográfica; todo este potencial hace pensar que las empresas piensen en abrir nuevos mercados y busquen nuevos métodos para lograrlos. La implementación de la ISO 14001 ofrece diversas ventajas para la expansión de mercados nacionales e internacionales, esta gestión es tan importante como la gestión de calidad, por ello se requiere la identificación de estas ventajas para su mayor aprovechamiento (Acuña et al., 2017).

La necesidad de las organizaciones por integrar diversas normativas ISO en un mismo Sistema de Gestión es muy usual en el mundo. Existen organizaciones que, al igual que Fresko Perú, buscan sistemas que cubran diversas disciplinas y objetivos empresariales tales como la gestión ambiental (ISO 14001), la gestión de calidad (ISO 9001), entre otros (Heras et al., 2007). Por eso, Palacios Guillem ofrece a las PYMES de España la oportunidad de implementar un sistema que integre diversas necesidades como las mencionadas anteriormente. En este sentido, la misma autora concluye que las PYMES que desarrollaron un plan de implementación lograron la integración de manera exitosa, debido a que la empresa pone a disposición los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para ello. Además de lograrlo, afirma que lo hicieron de forma rápida pues concluye que más del 96% de las PYMES lo lograron en menos de dos años (2019).

3. Relación paradigma de Economía Circular – Modelo ISO 14001:2015

Tal como se mencionó anteriormente, el Paradigma de Economía Circular promueve un cambio en el modelo de producción lineal hacia la creación de un flujo cíclico para la recuperación de los materiales y la energía de productos y servicios (Prieto-Sandoval et al., 2017). Es decir, la Economía Circular propone que las empresas desarrollen estrategias para lograr sostenibilidad ambiental a través de la reformulación de su proceso productivo.

Debido a ello, las certificaciones ambientales son relevantes para medir el impacto positivo de la organización en su entorno. De esta forma, la ISO 14001 en el capítulo 8 de su normativa se refiere explícitamente al concepto “ciclo de vida”, incorporándolo en el proceso productivo de la empresa. La norma exige que la organización establezca controles para asegurar los requisitos ambientales referentes al ciclo de vida en el diseño y desarrollo del producto;

además, determinar sus requisitos ambientales para la compra de insumos (ISO, 2015). Es decir, la empresa que incorpore esta normativa está obligada a asumir un compromiso con la extensión ciclo de vida del producto, desde el abastecimiento de insumos hasta la entrega del producto terminado.

En suma, la relación entre el paradigma de Economía Circular y el Modelo ISO 14001:2015 se evidencia en la medida en que el primero se refiere a la reutilización de productos y alargamiento del ciclo de vida a través del flujo cíclico; y el segundo se refiere a la necesidad de que las organizaciones tomen en consideración al ciclo de vida del producto en su proceso productivo.

En primera instancia, se iba a diseñar exclusivamente la ISO 9001:2015 por los procesos de la empresa al elaborar los productos y por la relevancia de la certificación para el sector. Posteriormente, se decidió añadir la ISO 14001:2015 por la dinámica del proceso de obtención de materia prima en Fresko Perú, que implica directamente el concepto de economía circular.

Sin embargo, en el transcurso de la investigación, se determinó que otros factores de la ISO 14001:2015, como la estandarización de proveedores, matriz legal, responsabilidad ambiental y gestión de residuos, serían altamente relevantes para la organización en cuestión. El alcance de la implementación de la ISO 9001:2015 es la producción de la línea de croccantinis y de la ISO 14001:2015 el área de producción. El alcance permite delimitar qué aspectos de la norma no aplican según las características de cada empresa, por lo tanto, al tratarse de una empresa de producción de alimentos que gestiona residuos, la propuesta del SIG responde a una empresa de este tipo e integra los requisitos de ambas normas.

Es decir, si bien el concepto que más se relaciona con Fresko Perú es el de economía circular por el ciclo de vida que se menciona en el capítulo 8, las demás aristas de la sostenibilidad ambiental también se atienden cuando se implementa la ISO 14001:2015. En este mismo sentido, la ISO es una estructura que se adecuaba específicamente al mercado del cual la empresa forma parte, en este caso, la industria de alimentos; es por eso que los conceptos de mayor relevancia para esta industria son el ciclo de vida, la gestión de riesgos, de deshechos y las normativas legales que regulan las prácticas sostenibles de las empresas de alimentos en el Perú.

4. Calidad

Según Reeves y Bednar, no existe una definición universal y comúnmente aceptada de calidad, por el contrario, se deben desarrollar definiciones comparables, de esto se rescatan cuatro tipos de enfoques (1994). El primer enfoque se refiere a la calidad como excelencia, este concepto está relacionado con “lo mejor”, por lo que se tienen estándares elevados y la empresa hace el

máximo esfuerzo para cumplirlos. Sin embargo, este enfoque presenta problemas de medición y precisión, ya que los atributos de excelencia pueden cambiar con facilidad, además los consumidores deben poder pagar un precio alto por la excelencia. El segundo enfoque se refiere a la calidad como valor, el cual se encuentra condicionado por aspectos como el precio, accesibilidad y el uso que se le da, por lo tanto, se puede afirmar que está relacionado más con la utilidad del producto para cada tipo de consumidor. Sin embargo, ya que el concepto de valor incorpora múltiples atributos, es más difícil extraer los juicios de valor.

El tercer enfoque se refiere a la calidad como conformidad con las especificaciones, por un lado, el producto debe cumplir con ciertas características que agreguen valor en comparación al de sus competidores, y por otro lado deben cumplir estándares de diseño y proceso. Este enfoque está relacionado a un enfoque industrial, el cual busca estandarizar procesos y especificar las normas de producción para lograr eficiencia, esto dio paso al desarrollo de una definición cuantificable de calidad basado en normas ISO y EFQM. Sin embargo, esto reduce la adaptabilidad de la organización y el alto grado de especificaciones y normas pueden volverse obsoletas en un entorno dinámico.

Por último, el cuarto enfoque se refiere a la calidad como igualar o superar las expectativas de los clientes. Según este enfoque, lo importante es la percepción del consumidor por lo que la empresa debe superar sus expectativas. Por medio de una evaluación desde la perspectiva del cliente y sensibilidad a los cambios del mercado, la empresa logra ajustar los productos a lo que quieren los clientes y no a lo que cree la empresa. Bajo este enfoque se debe contemplar el factor humano, ya que no se pueden ignorar los cambios en la demanda del mercado.

Diversos autores han realizado investigaciones acerca de la calidad, a partir de eso, han surgido dos tendencias sobre la percepción de la calidad. Guilló, menciona que la satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre sus expectativas y la percepción del producto respecto al bien o servicio ofrecido (2000), esto se refiere a la calidad percibida, la cual se define como lo que el consumidor percibe de un producto o servicio. Esta tendencia es la calidad que la empresa hace creer al cliente sobre el producto que ofrece y se puede afirmar que esta perspectiva de la calidad es la que impulsa la compra.

Por otro lado, se encuentra la calidad objetiva, también conocida como la calidad real, la cual puede medirse desde el punto de vista técnico y permite comparar la calidad de un producto por la tangibilidad. La calidad objetiva tiene un enfoque basado en la producción y en cumplir con ciertos estándares, ya que se percibe basándose en los atributos, los materiales, el proceso de

producción, las especificaciones técnicas, los estándares ISO que cumple y las funcionalidades, además se basa en la oferta y no en la demanda (Guilló, 2000).

En el sector de alimentos, la calidad puede ser percibida de distintas formas, según las propiedades o características de un producto alimenticio, las materias primas utilizadas en su elaboración, los procesos, el envase y otros. Sin embargo, ya que los productos no son uniformes físicamente, diversos autores, entre ellos Zamora, han desarrollado el concepto de calidad sensorial, este enfoque de la calidad se basa en la percepción de diferentes técnicas para asegurar la homogeneidad en las características sensoriales del producto y de esta forma poder mantener un nivel de tolerancia aceptable por el comprador (2007). En muchas empresas de la industria de alimentos, este concepto es utilizado para elaborar procedimientos analíticos de evaluación sensorial de sus productos, en la cual se evalúa el aspecto, olor, textura y sabor de los alimentos. Esto es relevante debido a que el propósito de un Sistema de Gestión de Calidad es asegurar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de estándares de calidad.

4.1. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad busca obtener una mejora continua a partir de la planificación, organización y control de los distintos aspectos de la calidad en una organización; es decir, va más allá de la verificación de ausencia de fallas en los procesos principales y de soporte (Ferrada, 2007). Esto es posible gracias a un conjunto de acciones alineadas a las políticas de la empresa, objetivos de calidad, estrategias a largo plazo, el involucramiento activo de los colaboradores y el control de la ejecución del plan de acción (Pola, 1999).

Según los autores Miranda, Chamorro y Rubio, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva, a través de una adecuada gestión de la calidad, ya que reduce los costos e incrementa la eficiencia, lo que genera un aumento de la rentabilidad a largo plazo. Así, invertir en calidad contribuye a identificar procesos ineficientes que necesitan una intervención oportuna, impulsando la mejora continua (2007). Sobre esto último, los autores Carro y González, añaden que la gestión de la calidad impacta en la responsabilidad por los servicios o productos que brinda la empresa, ya que, si las operaciones causan algún daño, se podrían generar enormes costos legales, pago de indemnizaciones e incluso mala publicidad que puede conllevar a la quiebra (2012).

Según la investigación de Silva, en el caso del sector de alimentos, las ventajas de implementar un sistema de gestión de calidad son el aumento del valor agregado de los productos, el orden y mejora del control de la documentación de los procesos, el aumento de la productividad y la competitividad de la empresa (2009). Además, otras ventajas son la mejora de la comunicación entre la organización y los socios comerciales, el mayor control de los riesgos para

mejorar la calidad de los alimentos y la más importante es que implementarlo aumenta la confianza de los consumidores y facilita la colocación de los productos en el mercado que cada vez se vuelve más competitivo (Silva, 2009).

4.2. Sistemas de gestión de la calidad

Tras comprender el concepto de calidad y de gestión de calidad, a continuación, se desarrollará el concepto de Sistema de Gestión de Calidad, así como sus principales modelos. Sobre el concepto de Sistema de Gestión de Calidad, Gonzáles y Arciniegas lo definen como la estrategia mediante la cual, una organización desarrolla su gestión en relación a la calidad de sus productos y sus procesos para producirlos. Este sistema consta de una estructura organizacional, documentación, procesos y recursos necesarios para lograr los objetivos de calidad propuestos y cumplir con los requisitos del cliente (2016). En este mismo sentido, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) menciona que es un conjunto de actividades que permite a la organización identificar sus objetivos, establecer procesos y optimizar sus recursos para lograr las metas esperadas y otorgar valor a sus grupos de interés (2015). En suma, un Sistema de Gestión de Calidad es la integración sistemática de actividades que le permite a la organización cumplir con sus objetivos de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes; todo ello a través de la mejora continua del producto que ofrece y de sus procesos.

En adición a ello, Guilló menciona que un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) necesita, además de un enfoque orientado al cliente, la participación de los miembros de la organización y el involucramiento de la alta gerencia (2000). Es decir, un SGC implica que la organización asuma una concepción integrada de la calidad; no sólo planteándose objetivos organizacionales con el fin de lograr estándares de calidad que satisfagan a los clientes, sino también comprometiendo a los colaboradores y gestionando procesos en todos los niveles de la organización. A continuación, se explicará brevemente cuáles son estos elementos y cómo se presentan en la realidad contextual de la empresa Fresko Perú.

El primer elemento clave de un SGC son los Procesos. Ya se ha mencionado líneas arriba que todos los autores, con mayor énfasis González y Arciniegas, afirman que estos sistemas permiten diseñar, implementar y controlar procesos para cumplir con objetivos específicos. En esta misma línea, Velasco piensa en el funcionamiento de una empresa como una red de procesos, siendo esta, la base de la gestión de la calidad (2010).

En este sentido, es posible afirmar que este enfoque es de vital importancia para Fresko Perú, ya que, como toda organización, requiere alcanzar resultados previstos de manera más eficaz y eficiente; según Gómez, esto se facilita con la adopción del enfoque donde todos los procesos se interrelacionan y funcionan como un sistema integrado y coherente (2015).

Asimismo, con mayor precisión, esta es una empresa de la Industria de Alimentos y como tal, realiza procesos productivos con mecánica industrial.

El segundo elemento es el Riesgo; en palabras de Gómez, el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz (2015), además de resaltar su importancia para el éxito de un sistema, el mismo autor afirma que es un elemento dinamizador del enfoque de procesos. El propósito del pensamiento basado en riesgos es determinar los factores que podrían provocar fallas o desvíos en los procesos (Gómez, 2015). La relación de este elemento con la empresa también es muy estrecha, ya que, de forma imperativa, Fresko Perú debe controlar potenciales riesgos de su proceso transformativo; de forma especial en la manipulación de los insumos reciclados de otros sectores económicos que la empresa incorpora. Además del riesgo específico de estos insumos perecibles reciclados, el propio sector industrial trae consigo riesgos inherentes sobre salubridad y seguridad laboral.

Además de los elementos previamente descritos, el tercer elemento clave es el Sistema de Evaluación. Para implementar un SGC exitoso es necesario diseñar y mantener un sistema de evaluación que mida constantemente el desempeño de la organización en base a los indicadores y métodos de medición previamente establecidos. Además, se requiere un contexto propicio para que ello se lleve a cabo; es aquí donde aparece el ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), también conocido por sus siglas en inglés PDCA (*plan-do-check-act*). Esta herramienta de gestión es utilizada en el plano individual de cada proceso y de forma más holística en el sistema de gestión de la calidad de una empresa (Gómez, 2015).

Las últimas dos etapas de este ciclo merecen principal atención cuando se piensa en un Sistema de Evaluación, ya que la etapa “Verificar” es realizar el seguimiento y la medición a los procesos y productos respecto a los objetivos planificados, y la etapa “Actuar” se refiere a tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño, eliminando posibles desviaciones encontradas (Gómez, 2015). Es decir, este elemento es principalmente importante en las dos últimas etapas del ciclo PHVA. Desde la perspectiva de Fresko Perú, contar con un Sistema de Evaluación eficaz le permitiría adoptar un enfoque orientado a la medición por indicadores, a la mejora continua y a las constantes auditorías internas y externas; lo cual, a su vez, le permitiría mantener estándares de calidad apropiados en sus procesos y en sus productos.

Finalmente, el último elemento clave para un sistema de gestión de calidad eficaz son las Personas. Según Gómez, “las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de generar y proporcionar valor” (2015, p. 13). En este sentido, los colaboradores son el principal componente

en un sistema organizacional porque son, a fin de cuentas, quienes impulsan las actividades diarias de la empresa, así como la generación de valor a nivel estratégico.

De forma pragmática, adoptar un enfoque en las personas acerca a las empresas a sus objetivos de calidad, debido a que potencia el rendimiento de los empleados, instándolos a controlar su propio trabajo y superar las barreras organizativas tradicionales para conseguir su rendimiento óptimo (Petrick & Furr, 1997). Específicamente, el enfoque en las personas le permitiría a la empresa Fresko Perú consolidar el compromiso activo de sus empleados (operarios, personal de mando medio y gerencias) con los objetivos de calidad de la empresa.

En este punto es necesario recordar que todos los elementos clave descritos en este acápite son transversales a toda la organización. Es decir, los procesos, la gestión de riesgos, el sistema de evaluación y las personas tienen injerencia en el desempeño del sistema tanto a nivel operativo como a un nivel estratégico, aportando a la generación de valor que posteriormente se traduce en la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente. Ahora es importante analizar la interacción de estos elementos en un “marco de trabajo orientativo (no prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de calidad total en las organizaciones” (Cartaya & Suárez, 2008). Según este autor, esta definición se refiere al concepto de Modelo de Gestión de Calidad.

Para ahondar en este análisis y determinar cuál es el modelo más apropiado para la realidad de la empresa Fresko Perú, se procederá a describir los Modelos de Gestión de Calidad más aceptados por la comunidad académica. Estos son el Modelo TQM (Gestión de la Calidad Total), el Modelo Malcolm Baldrige, el Modelo de Excelencia EFQM y el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización Internacional de Estandarización ISO 9001 (específicamente la última actualización del año 2015).

4.3. Modelo TQM (Gestión la Calidad Total)

El primer modelo que se menciona es la Gestión de la Calidad Total o TQM, el cual está “basado en el enfoque total de sistemas que permiten a una organización desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión” (De las Casas, 2018, p. 286). En adición, Miranda, Chamorro y Rubio definen a este modelo como una filosofía de gestión cuyo propósito es producir bienes o servicios con un nivel de calidad que satisfaga las expectativas del cliente y al mismo tiempo, logre motivar y satisfacer a los colaboradores internos de la organización. Todo esto a través de una mejora continua de los procesos y a la participación activa de los miembros de la organización (2007). Entonces es posible concluir que este modelo está enfocado principalmente en los procesos que aportan valor para el cliente y en el compromiso de los colaboradores con la filosofía de mejorar continuamente estos procesos de calidad.

Esta última idea se ve reforzada con las afirmaciones de Carro y González, quienes afirman que un aspecto importante de este modelo es la participación del empleado. El enfoque en personas permitiría la interiorización del concepto de calidad a nivel organizacional, modificar la cultura organizacional, fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación, establecer premios e incentivos y estimular el trabajo en equipo (2012).

La esencia de este modelo de gestión de calidad radica en mantener y mejorar los niveles de calidad constantemente. Para lograrlo, Guilló explica que es necesario que la organización adopte los principios básicos más relevantes. Estos son el enfoque basado en la satisfacción del cliente, la cultura de calidad centrada en la mejora continua, la implicación de la alta gerencia, la participación de todos los miembros de la organización, un adecuado sistema de comunicación, el involucramiento de los proveedores y la sensibilidad de la organización por su entorno social y ambiental (2000).

Después de haber descrito la Administración de la Calidad Total o TQM, así como sus aplicaciones y sus principios, es posible concluir que este modelo no es el indicado para la empresa Fresko Perú. Si bien propone la adopción de un enfoque sistémico, basado en procesos que permitan lograr un propósito de satisfacer al cliente externo a través de productos de alta calidad, el mejoramiento continuo de los procesos y la satisfacción de los clientes externos e internos, este modelo de gestión se expresa como una filosofía. Es decir, no establece directrices ni requisitos sino lineamientos generales que sirven como base para implementar un modo de trabajo en la organización. De forma pragmática, este modelo podría generarle beneficios a Fresko Perú tales como el fortalecimiento de su ventaja competitiva (Antony, et al. 2002); sin embargo, este modelo ofrece un marco que se limita a la interacción entre los procesos y las personas, excluyendo a la gestión de riesgos y al sistema de evaluación.

En el caso de Perú, según INDECOPI, es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad; sin embargo, la mayor parte de estas empresas son del sector de consumo masivo como Alicorp, Gloria, San Fernando, Intradevco y Laive (2012). Producto de un estudio acerca de la “Calidad en las Empresas del Sector de Productos de Consumo Masivo en Lima Metropolitana”, se identificó que las empresas de consumo masivo que cuentan con Certificación ISO 9001 implementan con mayor profundidad cuatro de los nueve factores Total Quality Management (TQM), los cuales son el planeamiento de calidad, la auditoría y evaluación de calidad, el control y mejoramiento de procesos, y el enfoque de satisfacción al cliente (Montenegro et al., 2019). Asimismo, INDECOPI señaló que una empresa con una certificación en Gestión de Calidad puede demostrar a sus clientes que siempre es capaz de producir con un estándar mínimo de calidad (Montenegro et al., 2019).

4.4. Modelo Malcolm Baldrige

El siguiente a analizar es el modelo Malcolm Baldrige. Este modelo se enfoca principalmente en la excelencia operativa y en la orientación al desempeño; por eso, es “reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial” (Pastor et al., 2013, p. 1066). De esta forma, los factores críticos son evaluados a través de los denominados Criterios Baldrige para la Excelencia en el Desempeño. Un modelo como este le permite a la organización lograr dos objetivos, el primero es entregar un mayor valor a los clientes y el segundo es mejorar su rendimiento general (2013). Desde su concepción, este modelo surge con el fin de identificar los requisitos de excelencia de la calidad, por ello, establece un marco lógico para este fin.

Los autores mencionados anteriormente afirman que son 7 Criterios Baldrige básicos que sirven de guía para que las empresas formen un marco integrado para la excelencia en su desempeño. Estos criterios son liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente y de mercado, información y análisis, el enfoque de los recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio (2013). Estos criterios vinculan la estructura organizacional, los procesos operativos, los procesos estratégicos y los resultados. En palabras de Valenzuela y Rosas, expresan las creencias y los comportamientos incorporados en las organizaciones de alto rendimiento (2007). Entonces, es posible relacionar estos criterios con los elementos de un Sistema de Gestión de Calidad, específicamente con el enfoque de procesos, el enfoque en personas y con la necesidad de contar con un sistema de evaluación adecuado.

De forma más específica, la empresa Fresko Perú podría sostenerse en el marco de criterios que proporciona este modelo para lograr la excelencia operativa. Asimismo, el enfoque en resultados que sostiene este modelo podría permitirle orientar a la organización hacia una visión de metas e indicadores que cumplir, todo ello en un marco donde los factores críticos previamente expuestos se interrelacionan para crear valor. Sin embargo, este modelo de gestión de calidad tampoco es el apropiado para la empresa debido a su dificultad para diseñarlo, ya que no menciona lineamientos sino objetivos; y en ese sentido, es necesario contar con personal mucho más experimentado para su implementación.

Además de ello, lograr esta excelencia operativa requiere de una disposición de recursos y planes estratégicos en un mayor horizonte de tiempo. Alcanzar el desempeño organizacional que propone este modelo excede las necesidades de Fresko Perú de implementar un modelo de gestión de calidad efectivo, eficiente y comprobado en el corto plazo. Por otro lado, este modelo, por su naturaleza, requiere de indicadores de alto tecnicismo para poder evaluar, mejorar y

planificar la gestión de la excelencia. La empresa no requiere de altos niveles de tecnicismo en sus procesos de control y mejora continua. Finalmente, este modelo no considera la gestión de riesgos, elemento clave de un sistema de gestión de calidad.

En este punto es necesario demostrar la validez que este modelo de gestión de calidad posee en los diversos sectores económicos del mundo; siendo uno de ellos el sector educación. Valenzuela y Rosas mencionan que, debido a la alta competencia existente en el mercado, así como las restricciones gubernamentales por una mayor eficiencia en la asignación de recursos, diferentes instituciones educativas en México están adoptando la gestión por calidad total y excelencia operativa (2007). En este sentido, la implementación de estos criterios previamente descritos es de importancia para las organizaciones de este sector porque, tal como lo mencionan los mismos autores, “esta filosofía de gestión apunta a la orientación al cliente, a la mejora continua, a la participación activa del personal, a la alineación sistémica de los procesos y a la obtención de resultados de alto desempeño” (2007). Es decir, se sugiere que los Criterios Baldrige pueden ser un marco eficaz para la obtención de los resultados que las organizaciones de este sector esperan.

4.5. Modelo de excelencia EFQM

Ahora bien, se procederá a explicar el modelo EFQM; el cual nace en Europa en respuesta a la intención de desarrollar una herramienta de gestión que incrementase la competitividad de las organizaciones. Por ello, su principal objetivo es llevar a la organización hacia la excelencia, tomando como base la eficiencia de los procesos y el enfoque de mejora continua (Álvarez & Caballero, 2013). Sobre esto, Carro y González también la definen como una herramienta y afirman que posibilita la orientación de la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos el involucramiento del personal directivo y operativo con la mejora del producto (2012). Entonces, este sistema, al igual que el modelo Malcolm Baldrige, establece un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y la excelencia organizacional (Pastor et al., 2013). La aplicación de los criterios de ambos modelos sirve para evaluar el Sistema de Gestión de Calidad de las organizaciones, identificándose así, fortalezas y oportunidades de mejora para la generación de valor hacia el consumidor final.

Dicho esto, los autores Carro y González presentan nueve criterios para evaluar una organización hacia la excelencia. Estos se dividen en dos grupos. Los primeros cinco criterios pertenecen al grupo “Facilitadores”, mientras que los cuatro restantes pertenecen al grupo “Resultados”. Los criterios Facilitadores son aquellos agentes generadores de resultados, mientras que los criterios Resultados son lo que logra la organización para sus grupos de interés. Los criterios pertenecientes al primer grupo son el Liderazgo, la Política y Estrategia, las Personas,

los Recursos y Alianzas, y el Enfoque en Procesos; mientras que los del segundo grupo son los Resultados relativos a los clientes, los Resultados relativos al personal, los Resultados relativos a la sociedad, y finalmente, los Resultados clave (2012).

Como se observa, este modelo coincide con el Modelo Baldrige en la importancia que se le otorga al personal humano para la consecución de la excelencia final. Esto a través del enfoque en liderazgo y de la gestión del conocimiento en la interna de la empresa. Asimismo, contar con una estructura organizativa también es importante, ya que los colaboradores necesitan recursos, políticas y estrategias para enfocar sus esfuerzos de forma eficiente.

Ahora bien, analizando la pertinencia de este modelo en el Sistema de Gestión de Calidad que se pretende diseñar para la empresa Fresko Perú, se puede concluir que este tampoco es el adecuado. Esto se debe a que, es un sistema de evaluación de la excelencia operativa de una organización, mas no un modelo en sí mismo; en este sentido, sólo establece criterios para evaluar a las organizaciones. Además de ello, al ser un modelo de excelencia como Malcolm Baldrige, posee las mismas limitaciones referentes a la disposición de recursos necesarios, el requerimiento de indicadores con alto tecnicismo, la carencia de un enfoque de gestión de riesgos y un mayor horizonte temporal para su implementación. Esta última limitación es expuesta por los autores Álvarez y Caballero cuando exponen que los “resultados de la implantación y post implantación del Modelo EFQM en una organización se observan a partir de los cinco años” (2013, p. 39). Esto último desincentiva a empresas como Fresko Perú que pretenden obtener resultados en un horizonte de tiempo corto.

De forma pragmática, los autores Parra, Villa y Restrepo realizaron una investigación en Colombia, evaluando la excelencia operativa de 10 PYMES de la industria metalmecánica a través de los requisitos de este modelo. En líneas generales, los autores mencionan que la calificación final promedio de estas 10 PYMES fue 3,6, considerada “sólo aceptable” (2009). Esta investigación permite evaluar de forma precisa el desempeño de las organizaciones con respecto a sus objetivos de calidad. Según la misma investigación, las PYMES evaluadas necesitan “mejorar sustancialmente su desempeño en los cinco criterios asociados a los agentes Facilitadores del modelo” (2009). Es preciso mencionar que, si bien este modelo no propone lineamientos para un exitoso SGC, los resultados obtenidos tras la evaluación del desempeño permiten a las organizaciones implementar acciones correctivas para potenciar criterios específicos.

4.6. Sistema de Gestión de Calidad de la ISO 9001:2015

Finalmente, el último modelo de calidad que se describirá es el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 de la organización ISO; de forma específica, la última actualización del año

2015. Ya se ha descrito anteriormente cuál es el propósito de esta organización, así como la intención de las empresas por acceder al certificado internacional que emite esta organización para validar la eficacia de sus Sistemas de Gestión de Calidad. El objetivo principal de la ISO 9001:2015 es aumentar la satisfacción del cliente, garantizando que estos obtengan productos consistentes y de buena calidad (ISO, 2015). La intención de este modelo es que a través de los requisitos que plantea la normativa, las empresas logren los resultados esperados de sus Sistemas de Gestión de Calidad. Según la misma ISO, el presente modelo se basa en el enfoque en el cliente, la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua (2015).

En la normativa oficial de la ISO 9001:2015 se menciona que los beneficios potenciales de implementar un sistema de gestión de calidad basado en esta Norma Internacional son: la capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los requisitos legales; aumentar las oportunidades de satisfacer al cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con el contexto y los objetivos de la empresa; y finalmente, la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015). En este sentido, estos beneficios tienen relación con todos los elementos de un SGC previamente expuestos.

Con respecto al elemento Procesos, la misma normativa señala que el enfoque en procesos es el principio esencial, ya que se diseña, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo, se controlan las interacciones entre los diferentes procesos del sistema (ISO, 2015). Sobre el elemento Riesgos, el autor Gómez menciona que esta norma se refiere explícitamente a la necesidad de prever los efectos negativos de la incertidumbre y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse (2015). En este mismo sentido, con respecto al elemento Sistema de Evaluación, la norma también se refiere explícitamente al análisis y evaluación de desempeño en su capítulo nueve. Finalmente, con relación al elemento Personas, los autores Cartaya y Suárez afirman que es necesario contar con un compromiso real y directo de la alta dirección y del personal en general (2008).

De forma más específica, la última actualización de esta norma ISO 9001:2015, al igual que la norma ISO 14001:2015 referente a la gestión ambiental, se divide en diez secciones o capítulos. Ahora bien, ya se ha mencionado anteriormente que el Anexo SL permite que las normas ISO cuenten con una estructura general. A continuación, se expondrán las diez secciones de esta normativa ISO 9001:2015, describiendo sus particularidades en comparación con la ISO 14001:2015.

- Objeto y campo de aplicación: La particularidad en este capítulo es que la ISO 9001:2015 se especifica para las organizaciones que pretenden implementar un Sistema de Gestión

de la Calidad, proporcionando productos que satisfagan los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

- Referencias normativas: En esta ISO sí hay referencias normativas. La ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario son documentos de consulta indispensables.
- Términos y definiciones: Se aplican los mismos términos y definiciones.
- Contexto de la organización: En este apartado la particularidad es que esta ISO no exige identificar cuáles necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos (inciso 4.2).
- Liderazgo: En esta sección se desarrollan los mismos conceptos.
- Planificación: En este capítulo las particularidades se aprecian en los incisos 6.1 y 6.3. El primero de ellos se refiere a las acciones para abordar riesgos y oportunidades; a diferencia de la ISO 14001:2015, esta ISO no contempla la Matriz Legal ni la Matriz de Impacto Ambiental. Además de ello, la presente ISO contiene un inciso 6.3, el cual no figura en la ISO 14001:2015. Este se refiere a la planificación de los cambios, el cual menciona que cuando la organización decida realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios deben realizarse de manera planificada.
- Apoyo: La particularidad en este apartado se da en el inciso 7.1. A comparación del ISO 14001:2015, el cual define los recursos de manera general, esta ISO especifica los recursos necesarios para la implementación. Estos recursos son personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos, recursos de seguimiento y medición, y conocimientos de la organización.
- Operación: Este capítulo es completamente diferente en comparación al ISO 14001:2015. En esta norma se desarrolla el proceso productivo en sí mismo, explicando conceptos referentes a la planificación y control operacional, a los requisitos necesarios para que los productos alcancen un nivel de calidad óptimo, así como al diseño y desarrollo propio de los productos. Además, se explica el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, y la producción, provisión y liberación de los productos y servicios. Finalmente, se ahonda en el proceso del control de las salidas no conformes o que no cumplen con el nivel de calidad previsto.
- Evaluación de desempeño: En esta sección se desarrollan los mismos conceptos.
- Mejora: En esta sección se desarrollan los mismos conceptos.

Ahora bien, una vez descritos los diez capítulos que exponen los requerimientos de la normativa ISO 9001:2015, así como sus particularidades en comparación con el ISO 14001:2015 previamente desarrollado, es posible concluir que el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 es el modelo apropiado para la empresa Fresko Perú. Este modelo permitirá a la empresa diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad exitoso en los plazos pertinentes y con los recursos con los que cuenta la empresa.

De forma pragmática, implementar un sistema de gestión de la calidad bajo este modelo le permitirá acceder a la certificación internacional de la misma ISO. Este certificado es aceptado a nivel mundial por el sector industrial y manufactura (ISO, 2015), sector económico del cual la empresa forma parte; asimismo, ya se mencionó que esta certificación se ha posicionado como uno de los estándares con mayor número de certificaciones a lo largo del mundo (Alzate-Ibáñez. et al, 2018). En este sentido, contar con esta certificación de gran exposición será útil para Fresko Perú. Además de este beneficio, la normativa ISO 9001:2015, a comparación de los demás modelos de gestión de calidad, se implementa como un sistema de gestión que integra los cuatro elementos clave expuestos anteriormente: Enfoque de procesos, Gestión de Riesgos, Sistema de Evaluación y Enfoque en Personas.

Estos beneficios son de gran importancia para Fresko Perú; sin embargo, el gran beneficio que convierte a este modelo de gestión de calidad en el óptimo es su facilidad de integración con la ISO 14001:2015. En este punto es importante recordar que el objetivo general del presente proyecto profesional es diseñar un Sistema Integrado de Gestión basado en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú; de esta forma, tal como afirma la misma Organización de Estandarización Internacional, la facilidad de integración de los modelos ISO a través del Anexo SL hace posible que ambas normativas se diseñen e implementen en la empresa en un tiempo reducido y con un menor esfuerzo (2015).

Un claro ejemplo de la aplicación de la norma ISO 9001:2015, es la ejecución del Plan de Calidad en una empresa de venta de artículos deportivos. Según la norma ISO, para que esta empresa pueda certificarse, la alta gerencia deberá decidir y comprometerse a proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento, desarrollo y mantenimiento del sistema, posteriormente la empresa podrá diseñar el sistema, crear una base documental, implementarlo y realizar continuamente auditorías internas para revisar la efectividad del sistema y realizar los ajustes de ser necesarios para mantener o renovar el certificado.

Como se puede observar en el “Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la empresa Pinatar Football Center”, se puede afirmar que la implantación de la norma ISO 9001:2015 se puede dividir en cinco etapas: la elaboración de

manuales de procesos; la documentación de la información recabada por medio de las auditorías; la elaboración de un registro de calidad mediante el cual se puede validar el cumplimiento con los requisitos; la formulación de un plan de objetivos y metas que señalan qué acciones se llevarán a cabo, los plazos de implementación, los responsables, recursos y otros; y finalmente la empresa deberá documentar la información. En dicho estudio se concluye que la implementación de este modelo en su SGC le permitiría a esta empresa alcanzar una ventaja competitiva en su sector (2016).

5. Sistema Integrado de Gestión (SIG)

En la actualidad, el mercado ha impulsado a las organizaciones a implementar herramientas de gestión que les dé acceso a nuevas ventajas competitivas, estas no son generadas exclusivamente por condiciones del entorno, sino también por la optimización de los procesos internos. Ante estas nuevas exigencias, “entidades como la International Standardization Organization (ISO) han diseñado modelos que establecen las directrices para la implementación de sistemas de gestión con fines de certificación o de contratación” (Alzate-Ibáñez et al., 2019, p. 4).

En esta misma línea, existe una tendencia en aumento de integración de diversos sistemas de gestión, principalmente de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Cabe resaltar que las ISOS “pueden ser implementadas y operados de manera independiente; sin embargo, aumenta la probabilidad de fallas e incompatibilidades, lo cual resulta, por ejemplo, en la duplicación de tareas y la creación de burocracia innecesaria (Beckmerhagen et al., 2003). Por ello, el presente proyecto profesional tendrá como objetivo integrar la ISO 9001:2015 de Calidad y la ISO 14001:2015 de Gestión Ambiental en un Sistema Integrado de Gestión para la empresa Fresko Perú.

5.1. Definición de Sistema Integrado de Gestión (SIG)

El Sistema Integrado de Gestión o SIG (o IMS, por sus siglas en inglés) se conoce como un sistema que fusiona los componentes del negocio en uno solo. Un SIG es definido como:

Un conjunto de procesos interrelacionados que funcionan de manera sistémica, comparten los mismos recursos y están orientados al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, es decir, la integración de todos los componentes de una organización en un sistema coherente para el cumplimiento de sus propósitos, y la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. (Alzate-Ibáñez et al., 2019, p. 5)

Por otro lado, desde un enfoque más operativo, se puede afirmar que un sistema integrado funciona como una plataforma común para unificar los sistemas de gestión en uno sólo, recogiendo en una base documental única, manuales de gestión, procedimientos, fichas de procesos e información documentada, realizando una única auditoría y centralizando el proceso de control y revisión por parte de la dirección.

5.2. Beneficios de los Sistemas Integrados de Gestión

La implementación de un sistema integrado de gestión es, en efecto, una decisión estratégica que tiene un impacto positivo no sólo para la organización en su conjunto sino también para los distintos actores involucrados. Es así que, según Muzaimi, Cheong & Rizal, los beneficios de la integración de los sistemas de gestión son: mejorar el enfoque del negocio, gestión de riesgo, reducir el conflicto entre los sistemas individuales de gestión, reducir la duplicidad y burocracia, incrementar la efectividad y eficiencia de las auditorías externas, simplificar el proceso de certificación, ahorrar en recursos humanos, disminuir el costo de gestión, reducción de la complejidad de la gestión interna, incrementar la compatibilidad cultural, facilitar la mejora continua, ahorrar tiempo, generar beneficios operacionales, mejorar la reputación de la empresa, mejorar la satisfacción del cliente, contribuir a la motivación de los empleados (2017, p. 5).

Para efectos del sujeto de estudio Fresko Perú, los principales beneficios son:

- a) *Reducción de la duplicidad y burocracia*: Se elimina la duplicidad entre procedimientos, lo que permite disminuir la cantidad de información documentada y la burocracia. Asimismo, la gestión de documentos será más estructurada y mejor organizada.
- b) *Incremento de la efectividad y eficiencia de las auditorías externas*: Se reducen los costos de certificación externa mediante auditorías de certificación únicas e integradas. La implementación de un SIG facilita el trabajo del auditor y simplifica el proceso de certificación.
- c) *Disminución del costo de gestión*: La implementación del SIG representa un ahorro en los costos de auditoría ya que la organización reduce el costo de mano de obra y recursos, lo que reduce el tiempo de los auditores y mejora la efectividad de los procesos. El SIG juega un papel importante en la reducción de costos a medida que se combinan los recursos.
- d) *Incremento de la compatibilidad cultural*: La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, valores y aprendizajes que coexisten en una organización. La cultura en la organización es importante para asegurar la integración de los colaboradores. En la práctica, la implementación del SIG y la sistematización de los procesos puede

incrementar el nivel de satisfacción de los empleados, así como proporcionar un entorno de trabajo eficaz.

- e) *Generación de beneficios operacionales*: Implementar un SIG brinda una reducción en la duplicación de políticas, procedimientos y registro, lo que otorga una ventaja en términos operativos para la empresa. Esto se debe a que la combinación incluye todos los componentes principales de gestión. Además, se traduce en reducción de costos y eficiencia de tiempo; esto puede proporcionar ventajas en términos de funcionamiento y gestión de la organización en general.

5.3. Evolución de las certificaciones en Latinoamérica y el Perú

Los resultados generales del informe anual de la International Organization of Standardization en el 2019 sobre la certificación de doce normas ISO (2020, p. 2), muestran un incremento anual en el número de organizaciones certificadas de 3.8%, con respecto al 2018. Las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 son dos de las más famosas a nivel mundial en Sistemas de Gestión. Esto se evidencia en el reporte mencionado, donde se observa que las ISO 9001 e ISO 14001 son los estándares con más certificaciones en el mundo al 2019 con 883,521 y 312,580 certificaciones, respectivamente (ver Tabla 1).

Tabla 1: Distribución mundial de certificaciones ISO en 2019

Certificación	# de certificados válidos en 2019
ISO 9001	883,521
ISO 14001	312,580
ISO 45001	38,654
ISO/IEC 27001	36,362
ISO 22000	33,502
ISO 13485	23,045
ISO 50001	18,227

Según el informe anual de la ISO antes mencionado, en el año 2019, han sido 42,892 organizaciones en Latinoamérica las que han obtenido la certificación ISO 9001 y 9,677 la certificación ISO 14001, esto se traduce en un aumento de 0.5% de las certificaciones ISO 9001 y de 2% de las certificaciones ISO 14001, con respecto al año anterior (2020, p. 2). Respecto a la ISO de Calidad, Brasil se ubica en primer lugar con 17,952 empresas certificadas, seguido por Colombia y Argentina con 10,463 y 6,611 respectivamente (ver Figura 1). Respecto a la ISO Ambiental, Colombia se ubica en primer lugar con 3,071 empresas certificadas, seguido por Brasil y Argentina con 2,969 y 1,581 respectivamente (ver Figura 2). En Perú, los últimos años se observa un incremento progresivo de certificaciones en ambas normas ISO, en el 2019 el país se ubica en el quinto lugar en Latinoamérica con 1,737 empresas certificadas en ISO 9001, y 644

empresas certificadas en ISO 14001. Sin embargo, es evidente la necesidad de mejorar la competitividad en las empresas peruanas y cumplir con estándares aprobados internacionalmente.

Figura 1: Distribución de certificaciones ISO 9001 en Latinoamérica al 2019

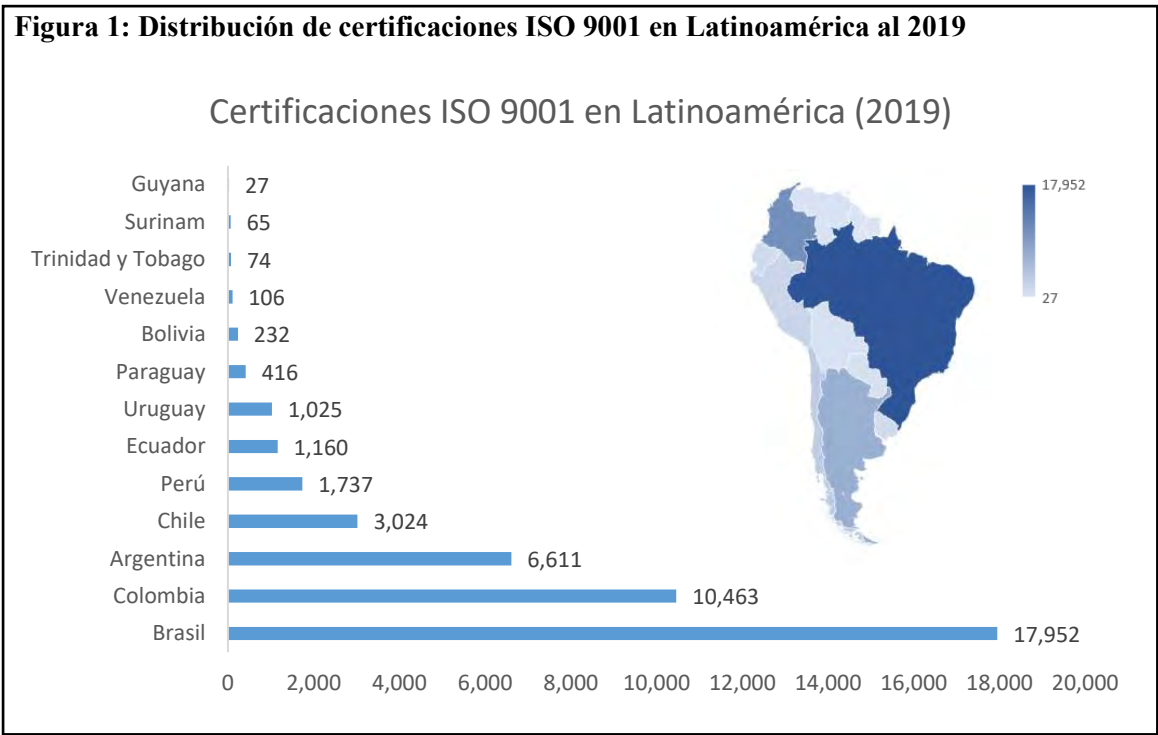


Figura 2: Distribución de certificaciones ISO 14001 en Latinoamérica al 2019



Por otro lado, visto desde un enfoque sectorial, también es posible concluir que la ISO 9001 es más famosa entre los sectores económicos como la industria metalúrgica, comercio

mayorista y retail, y fabricación de equipos eléctricos; mientras que la ISO 14001 referente a Sostenibilidad Ambiental es más implementada entre los sectores económicos Construcción, Comercio mayorista y retail, e Industria metalúrgica. Es posible que la aceptación en estas industrias se deba a que requieren producción industrial estandarizada y cumplimiento de estrictas regulaciones sectoriales.

5.4. Facilidades para la integración de las ISO

Ya se han mencionado los beneficios de implementar un SIG, ahora corresponde plantearse cuán complejo es integrar sistemas específicos como lo son las ISO 9001 y 14001. Tal como se ha mencionado anteriormente, la nueva versión de las ISO trae consigo “grandes cambios conceptuales y ha sido diseñada bajo una estructura de alto nivel, la cual irá adoptando todas las normas de sistemas de gestión para facilitar los procesos de integración” (Alzate-Ibáñez et al., 2019, p. 10); esto hace referencia al Anexo SL, una estructura estándar que propone la base para el desarrollo de todos los sistemas ISO. Además, las normas ISO 9001 e ISO 14001 tienen un principio subyacente común: la mejora continua basada en el ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Estos estándares comparten la misma estructura y se pueden integrar utilizando el enfoque PDCA (o PHVA, por sus siglas en español).

6. Procesos

La anulación de los defectos, el mejoramiento y la disminución del tiempo para otorgar productos y servicios, son objetivos comunes y necesarios en las organizaciones. Para conseguir estos objetivos es importante entender primero, y después modificar, los procesos donde ocurren las ineficacias, defectos, baja satisfacción o el bajo ritmo de producción. Según diversos autores, “un proceso es un conjunto de actividades y procedimientos que interactúan de forma sinérgica, lógica y secuencialmente para transformar unos insumos (inputs) en una salida (outputs), así crear valor y satisfacer una necesidad puntual del entorno” (Barrios-Hernández et al., 2019, p. 106).

Por ello, es importante precisar que los procesos cuentan entonces con una serie de características en común que los definen:

- (a) Cuentan con una entrada específica, es decir, un insumo el cual debe ser transformado y que proviene de un proveedor interno o externo, (b) Involucra personas con diferentes niveles de responsabilidad y liderazgo en cada uno de sus componentes; (c) Requiere de recursos materiales e intelectuales para su desarrollo; (d) Implica una fase de planificación para determinar su objetivo y detalle a nivel de procedimientos; (e) Termina cuando hay una salida o producto de acuerdo a las características y requerimientos establecidos. (Barrios-Hernández et al., 2019)

6.1. Gestión por procesos

Por lo mencionado previamente, se puede afirmar que la gestión por procesos en la organización consiste en “identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, tomando en cuenta las necesidades de los clientes” (Barrios-Hernández et al., 2019, p. 106).

La gestión por procesos integra diferentes áreas dentro de una empresa, la relación entre áreas es un factor clave para alcanzar la integración de las actividades y procedimientos. Se puede lograr la competitividad de la organización a través de la medición de resultados con el uso de indicadores, la capacitación de los colaboradores para la asimilación de la gestión por procesos como cultura organizacional, el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa, y la tecnología como mecanismo de soporte para ejecutar todas las actividades y procedimientos necesarios (Barrios-Hernández et al., 2019).

6.2. Modelo Deming

Este modelo es conocido también como ciclo PDCA (del inglés *Plan-Do-Check-Act*) o PHVA (en español como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos. El ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. La utilización del ciclo PHVA brinda una solución que permite mantener la competitividad de los productos, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios y aumentar la participación en el mercado. A largo plazo, supera la etapa de supervivencia de la empresa y proveer nuevos puestos de trabajo, así aumenta la rentabilidad de la organización (Pineda & Cardenas, 2014).

Para ello, se siguen las 4 fases o etapas a continuación detalladas. La fase preliminar es “Planear” en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de información completa y veraz. A partir de un buen conocimiento del problema, se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas. La segunda es “Hacer”, esta es la ejecución de lo planificado, aquí se ponen en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias. La tercera etapa es “Verificar”, una etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución. Por último, según el autor, la etapa final es “Actuar” en donde

el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso (Scherkenbach, 1994).

No se ha encontrado un modelo Deming aplicado específicamente en una empresa o industria actual o moderna. El propio Deming, creador del modelo, enseñó control estadístico de procesos a líderes de empresas japonesas prominentes como Toyota, Sony y Fuji, hace más de cuatro décadas. De esta forma transmitió el mensaje de que, al mejorar la calidad, las empresas podrían reducir los gastos y así, aumentar la productividad y la cuota de mercado.

Después de aplicar las técnicas de Deming, las empresas japonesas como Toyota, Fuji y Sony vieron un gran éxito. Su calidad era muy superior a la de sus competidores globales, y sus costos eran más bajos. La demanda de productos japoneses se disparó, y en la década de 1970, muchas de estas compañías tuvieron el dominio comercial del mercado global. Las empresas estadounidenses y europeas se dieron cuenta de que ya no podían ignorar la revolución de la calidad (Mind Tools, 2019).

6.3. Modelo Malcolm Baldrige enfocado en procesos

Las empresas que buscan alcanzar la excelencia en sus procesos tienen varios estándares, modelos y guías con buenas prácticas a seguir a su disposición. La competitividad es un elemento que puede obtener resultados significativos y las certificaciones pueden ser ventajas competitivas en diversas industrias. He ahí la relevancia del Modelo Malcolm Baldrige, este es un marco o una guía de buenas prácticas para certificar sistemas de gestión dentro de una organización.

Previamente ya se ha desarrollado este concepto en el capítulo anterior, ya que es un modelo de sistemas de calidad; sin embargo, también tiene un enfoque en procesos. Los criterios de Malcolm Baldrige son utilizados por miles de organizaciones de todo tipo para la autoevaluación, la capacitación y como una herramienta para desarrollar su desempeño y sus procesos comerciales y operativos. Para muchas organizaciones, el uso de los criterios de evaluación de Baldrige da como resultado mejores relaciones con los empleados, mayor productividad, mejor satisfacción del cliente, mayor participación de mercado y mayores ganancias. Este modelo examina aspectos de cómo se diseñan, gestionan y mejoran los procesos clave de producción, entrega y soporte en una organización (Schroeder, 2019).

Tal es el caso de Bristol Tennessee Essential Services, una empresa que brinda el servicio de internet más rápido de los Estados Unidos y trabaja para clientes del este de Tennessee. La compañía cuenta con solo 68 empleados y ha recibido casi 100% de premios de satisfacción de los clientes por muchos de sus servicios y productos. Tienen calificaciones de confiabilidad que

son dos veces mayores que el promedio de la industria. Esta empresa ganó el premio “Malcolm Baldrige Award for Process Improvement 2017” por sobresalir en innovación, liderazgo de pensamiento y por la mejora de procesos operativos y administrativos (Six Sigma Daily, 2018). Es importante mencionar que los criterios en los que se basa esta premiación son los mismos estándares del marco de excelencia Malcolm Baldrige; es decir, existe una relación entre estos estándares y los resultados obtenidos por empresas como Bristol Tennessee Essential Services en relación a la satisfacción del cliente.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis externo

1.1. Análisis de la industria de alimentos

La industria alimentaria se entiende como la parte de la industria que abarca todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria, como los procesos de logística, producción y conservación de alimentos de consumo humano. Un estudio sobre el Estado de la industria de alimentos y bebidas en el 2018, indica que el panorama de la industria de alimentos en América Latina registrará un crecimiento gracias a las innovaciones en los procesadores de alimentos y el rápido desarrollo de productos. Este crecimiento se encuentra determinado por la búsqueda de los consumidores por alternativas de bajo costo, bajos en grasa y sin gran cantidad de conservantes, además, por propuestas innovadoras en los formatos de empaque (2018).

Sin embargo, si bien se proyecta un gran crecimiento, este viene enlazado a factores externos que representan una huella en el medio ambiente y en la sociedad. En este contexto, Qu Dongyu, director general de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), convoca a toda la industria alimentaria a apoyar la alimentación saludable y reducir la pérdida y desperdicio de alimentos desde la cadena de suministro, la producción agrícola, hasta el consumidor (2019). La industria de alimentos es una de las más contaminantes en el mundo, ya que diversos actores generan mermas y desperdicios al manipular los productos, por lo que es fundamental que el sistema cambie y recurra a la innovación con el fin de ser eficientes y eficaces en el uso de recursos naturales. Para ello, los agentes que componen la cadena de suministro deben poner en práctica alternativas que promuevan la sostenibilidad.

En el Perú, se desaprovechan alrededor de 9 millones de toneladas de alimentos (MINAGRI, 2020), estas cifras resultan alarmantes, por ello el Ministerio de Agricultura y Riego junto a la Organización Mundial para la Alimentación y Agricultura - FAO impulsan la campaña nacional “Cero desperdicios de Alimentos”. Por otro lado, se registra crecimiento en diversos sectores de la industria de alimentos. En un artículo de Perú Retail, el ex ministro de la producción, Raúl Pérez-Reyes, afirma que la industria de alimentos en el Perú es una de las más importantes ya que aporta el 20% en el PBI manufacturero y el 2.6% al PBI nacional; este crecimiento significa, además, la generación de 342 mil puestos de trabajo (2019). Por otro lado, se menciona que las empresas están evolucionando según las tendencias del mercado y exigencias de los consumidores por productos saludables e innovadores.

Según el artículo “Análisis Integral de la Logística en el Perú” publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), cada producto es único en cuanto a procesos,

documentos y actores involucrados. Según dicho artículo, para evaluar la cadena logística es importante identificar las fases del producto, identificar la localización geográfica de los nodos de producción y de exportación (el mercado final), determinar el tipo de producto, mapear la ruta de movilización y eslabones que la componen, recabar la documentación de los servicios logísticos usados, y el entendimiento de los actores involucrados en cada etapa (productores, intermediarios, procesadores, consolidadores, exportadores, transportistas, distribuidores mayoristas y minoristas, ofertantes de servicios logísticos, entre otros) (2016).

En relación a lo mencionado líneas arriba, la cadena de suministro y la logística adquieren mayor importancia en la gestión estratégica de las empresas de producción debido a que incorporar el concepto de economía circular implica una cadena de suministro colaborativa, sostenible y eficiente, en la que el total de las empresas colaboren en el logro de la sostenibilidad. Cabe mencionar la diferencia entre la cadena de suministro y la logística, la primera consiste en la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa, y la segunda se refiere al trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministro, por lo tanto, la logística es un subconjunto de una cadena de suministro y ocurre dentro de esta creando valor (Bowersox et al., 2007). La coordinación y colaboración en la cadena incrementa la eficacia en los flujos de productos, información y fondos, lo que contribuye a generar valor para los agentes de la cadena (Carreño, 2017).

Los actores que componen la cadena de suministro son los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y el consumidor final; sin embargo, al implementar el concepto de economía circular, se produce un cambio en la gestión de insumos y residuos por lo cual los actores y/o empresas conectan las áreas de abastecimiento y la de desperdicios por medio de una logística inversa. Ya que Fresko Perú es una empresa que produce alimentos en base a residuos, forma parte de la cadena de suministro ya que prolonga el ciclo de vida de alimentos desechados por otros agentes de la industria agregando valor para el consumidor final.

Como se menciona líneas arriba, la generación de residuos y el alto nivel de contaminación, ha llevado a las empresas a la adopción de una estrategia de logística inversa con el objetivo de recuperar residuos (envases, materia prima, etc.) para reutilizarlos o reciclarlos. Conceptualmente, la logística inversa es el rediseño de los sistemas de producción que extraen recursos para elaborar productos, los cuales se convierten en residuos o generan desperdicios, los cuales, ingresan en un sistema para reusar recursos y conservar la energía (Preston, 2012). El desperdicio de alimentos es una problemática latente alrededor del mundo, por lo que muchas organizaciones realizan diversas iniciativas. En nuestro país se ha fundado el “Banco de

Alimentos” hace 5 años, el cual es parte de “*The Global Food Banking Network*”, una red global cuya misión es lograr un futuro sin hambre a través de la creación y sostenimiento de estos bancos.

En la práctica, la estrategia de logística inversa y la economía circular promueven la reutilización y valorización de los residuos, por ello, en el Perú, bajo el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el Estado ha propuesto medidas enfocadas en la economía circular que promueven acuerdos de producción limpia en diversos sectores de la industria. En el diario El Peruano, se anuncia que el Ministerio de la Producción (Produce) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), por medio del DS N° 003-2020, han aprobado una “Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria” la cual comprende acciones de corto, mediano y largo plazo con el fin de contribuir al crecimiento económico y desarrollo inclusivo y sostenible del sector; de esta forma, integrando las políticas públicas de producción y consumo se da la transición de una economía lineal a una circular.

1.2. Análisis PESTEL

1.2.1. Política

Según el analista político Mario Ríos Barrientos, el Perú durante el primer trimestre del año 2020 atravesaba una crisis de régimen político, económico y social que generó una mayor desvinculación de representación política entre el Estado y la sociedad, sosteniendo en la praxis una democracia formal con una cada vez menor cohesión social. Esta situación se agrava cada día más con la presencia de la corrupción en el conjunto del Estado y en la sociedad. En medio de esa crisis política, el gobierno de turno tuvo que enfrentar la pandemia del COVID-19 cuando llegó al país (2020).

Por ello, es importante elaborar un análisis de la respuesta del Estado Peruano frente al contexto del COVID-19:

En el marco de un Estado debilitado, con líderes cuestionados por la sociedad, la mayoría de autoridades representativas con problemas judiciales por corrupción y con un proceso electoral reciente que determina un nuevo parlamento, con menos del 50% del voto la población electoral y con el sistema de salud colapsado. (Ríos, 2020, p. 2)

El 12 de marzo de 2020 el Gobierno Peruano declaró en emergencia sanitaria el país, por 90 días. El 15 de marzo mediante Decreto Supremo 044-2020 PCM se declara en Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. En este decreto, se dispone el aislamiento social obligatorio o cuarentena (Diario El Peruano, 2020). La estrategia que establecía el Gobierno para reducir el impacto del COVID-19 en la población se sostiene en dos premisas básicas. La primera

es la inmovilización social obligatoria, suspender el máximo de actividades y evitar el contacto entre los ciudadanos. La segunda es organizar la respuesta del sector salud, dotándolo del máximo de equipamiento posible para atender a los que requieren hospitalización y atender en UCI con respiradores a los casos de mayor gravedad (Ríos, 2020).

Por otro lado, en cuanto a la política fiscal, el gobierno nacional presentó el Programa Reactiva Perú el mes de mayo de 2020. Este programa, creado mediante el Decreto Legislativo 1455 y posteriormente modificado mediante el Decreto Legislativo 1457, tiene como objetivo “dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentan las empresas ante el impacto del COVID-19” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). A través de este programa el gobierno inyectó S/.60,000 millones al sistema financiero, equivalente al 8% del PBI nacional (2020). Con esta inyección de liquidez, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de los diferentes sectores económicos podrán acceder a créditos con una tasa de interés despreciable, y con ello, asegurar la continuidad de la cadena de pagos de la economía nacional.

1.2.2. Económica

El Banco Mundial, mediante su reporte “*Global Economic Prospects*” redujo drásticamente la proyección de crecimiento de la economía peruana para el año 2020, esto se dio como resultado de las medidas tomadas por el gobierno para frenar la propagación del coronavirus COVID-19 durante el estado de emergencia. Es así que este organismo internacional estimó que el PBI peruano caería un 12% en el transcurso del 2020, esto en contraste a la proyección pre pandemia que se dio en enero del 2020 en donde el Banco Mundial estimaba un crecimiento de 3.2% para ese año (WB, 2020).

De este modo, la contracción de la economía en el Perú sería la segunda más grave de Latinoamérica (detrás de Belice que se estima que tenga una caída del 13.5%), debido a la paralización de actividades económicas e industrias completas alrededor de todo el país (WB, 2020). En el primer trimestre de 2020, el valor agregado bruto de la actividad manufacturera a precios constantes de 2007 registró una disminución de -10,0% respecto al mismo periodo del año anterior, debido a la paralización de la mayoría de las industrias por el aislamiento social obligatorio en marzo. Sin embargo, de forma más específica, la industria alimenticia sufrió una disminución de -4,2% con respecto al trimestre final del año 2019 (INEI, 2020).

En cuanto al año 2021, se proyecta que el crecimiento en Perú está listo para recuperarse a 7.6% este año después de sufrir una de las recesiones más profundas de la región en 2020 por un brote de COVID-19 particularmente grande que aún persiste (inicio de la segunda ola en el primer trimestre del 2021 y la capital peruana a un nivel extremo de contagio) y por las medidas de mitigación que se aplicaron a nivel nacional, estas incluyeron cierres prolongados de minas e

industrias relevantes como la manufacturera. El crecimiento del país se beneficiará del aumento de los precios del cobre y de la política monetaria flexible actualmente en curso, antes de suavizarse en 2022 (WB, 2021).

1.2.3. Social

La tendencia de llevar una alimentación saludable sigue expandiéndose en todo el mundo, es así que cada día más peruanos esperan consumir verduras, frutas y leer la información nutricional en las etiquetas de los productos que consumen. Por ello, los fabricantes de productos con elevado contenido de grasas o azúcar han empezado a ofrecer alternativas más saludables. De esta manera, el 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”, según revela el estudio sobre Salud y Etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP, 2019).

Uno de los hábitos de consumo que más ha cambiado es el que se relaciona con el precio como factor determinante de una compra. El hecho de estar más informado hace que las compras sean cada vez más racionales. Esto ha ocasionado la pérdida de protagonismo del precio frente a otros atributos como la calidad del producto, la garantía, el servicio de *delivery*, el servicio postventa, entre otros. Es así que existe una minoría de peruanos que tiene preferencia por lo orgánico y los productos light, este grupo de consumidores podría pagar tres veces más por productos como granolas, diversidades de té, aceites naturales, entre otros. En conclusión, los factores que afectan a la salud rompieron la barrera del precio en la decisión de compra, ya que un 85% de limeños ha visto los octógonos de advertencia en los productos que compra y les preocupan más los productos altos en azúcar y en grasas saturadas (IPSOS, 2019).

1.2.4. Tecnología

El comercio electrónico refleja un incremento de 20% durante el 2019 en Perú, según un reporte de la CONFIEP elaborado por la agencia peruana de marketing digital EXE. Las principales razones del incremento son una mayor presencia de inteligencia artificial y la necesidad de los clientes por acortar los tiempos de compra (2019). Los consumidores peruanos cada vez más se involucran con la tecnología. Sin embargo, “la transformación digital que vivimos no se basa únicamente en la manipulación de aparatos tecnológicos, sino que viene acompañada de una ola cultural basada en la innovación y la optimización de procesos” (CONFIEP, 2019).

Además, según un reporte de proyecciones de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, el *e-commerce* peruano crecería un 200%, impulsando diversas actividades económicas durante los últimos trimestres del 2020. El comercio electrónico es el mejor aliado para la ciudadanía, ya que permite que más personas permanezcan en casa, y se puedan abastecer

de productos de primera necesidad y otros tipos de producto como tecnología, mediante la entrega a domicilio durante el periodo de aislamiento social (CAPECE, 2020).

1.2.5. Entorno

El 30 de enero de 2020, el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote del virus COVID-19 era una emergencia de salud pública de importancia internacional. Posteriormente, en marzo, la misma OMS la declaró como una pandemia global. Hasta el 04 de febrero de 2021, este virus ya afecta a más de 103 millones de personas en 192 países y ha provocado más de 2 millones de muertes; y podría contagiar al menos al 65% a 85% de la población mundial debido a las variantes del virus que han aparecido en Reino Unido, Sudáfrica y Brasil, según un reporte del European Centre for Disease Prevention and Control (2021).

La crisis ya ha repercutido ampliamente en la economía mundial y en el mundo laboral, tanto en la oferta, mediante la generación de bienes y servicios, como en la demanda, mediante el consumo e inversión. Su incidencia directa en la producción, que inicialmente solo afectaba a Asia, se ha ampliado a las cadenas de suministro en todo el mundo (OIT, 2020). Como resultado de los esfuerzos coordinados del gobierno desde el comienzo del brote de coronavirus, las cadenas de suministro de alimentos en Perú se han mantenido relativamente resistentes a los desafíos logísticos y a la inmovilización nacional. Perú, el quinto país más grande de América Latina en población, ha registrado el cuarto número más alto de casos en la región después de Brasil, Colombia y Argentina. Según información oficial del Ministerio de Salud, los casos confirmados habían alcanzado 1.165.052 en el país para el 04 de febrero de 2021, con 41.753 número de fallecidos (2021).

Este recuento de casos relativamente alto refleja un régimen de pruebas extensivo, que es el más amplio de la región sobre una base per cápita. Las medidas de cuarentena de Perú también se consideraron entre las más estrictas de la región: aplicadas el 15 de marzo del 2020, el bloqueo se amplió por tercera vez, hasta el 10 de mayo (Oxford Business Group, 2020).

Por otro lado, en cuanto a la gestión de residuos y desechos, existen organizaciones civiles sin fines de lucro como el Banco de Alimentos en el Perú, cuyo propósito consiste en recibir alimentos de comercios, empresas o particulares, que se encuentren en buen estado pero que, por motivos menores, ya no pueden ser comercializados, y distribuirlos como donación entre la población u organizaciones que lo necesitan (Banco de Alimentos, s. f.). A través de esta organización, empresas de diversos sectores económicos como restaurantes, supermercados y mercados, pueden deshacerse de sus residuos orgánicos a la vez que los donan a las empresas de

la industria de alimentos para que estas puedan utilizar estos residuos como insumos, y transformarlos en productos terminados en perfecto estado.

1.2.6. Legal

En la actualidad, existen muchas enfermedades transmitidas por los alimentos (ETA) que son un problema de salud pública y una causa importante de morbilidad en el mundo. Para ser precisos, “más de 250 enfermedades se transmiten a través de los alimentos y su incidencia ha aumentado considerablemente durante las últimas décadas por la globalización del mercado de alimentos” (Palomino-Camargo et al., 2018, p. 483). En este sentido, existe un gran riesgo para la salud humana cuando no se asegura la inocuidad de los alimentos que se ingieren. La Organización Mundial de la Salud define a la inocuidad alimentaria como las acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad de los alimentos, en un marco de políticas y actividades que abarquen toda la cadena alimenticia, desde la producción hasta el consumo (OMS, 2020).

Ahora bien, considerando que los consumidores valoran cada vez más los aspectos relacionados con la inocuidad alimentaria, es necesario que las organizaciones, principalmente aquellas que transforman productos como Fresko Perú, tomen en consideración esta nueva necesidad, elaborando no sólo productos de buena calidad, sino que cumplan con los requisitos de seguridad alimentaria.

Asimismo, para evitar las enfermedades infecciosas transmitidas por los alimentos, también es importante educar a los operarios y manipuladores de alimentos en buenas prácticas para la recepción, almacenamiento, preparación y venta de alimentos. A partir de esta problemática, también es necesario que Fresko Perú aplique buenas prácticas de manufactura (BPM) antes de ofrecer algún producto. Las buenas prácticas de manufactura son un requisito para cualquier sistema de calidad y contribuyen a minimizar los riesgos de contaminación de los insumos en el proceso de producción. Las BPM se deben aplicar no solo a la cadena alimenticia, sino deben estar presentes en la infraestructura y los equipos de producción, lo cual implica realizar un control al personal y la higiene, además un control de plagas, así como un sistema interno de evaluación.

Además de los temas referentes a la inocuidad de alimentos y las prácticas BPM en la industria de alimentos, existen otros requisitos legales que Fresko Perú está obligado a cumplir tales como regulación sectorial, prevención del COVID-19, entre otros. En este sentido, la normativa ISO 14001:2015 exige que la empresa identifique todos estos requisitos legales y otros requisitos pertinentes para controlar el impacto ambiental de sus operaciones. Es importante mencionar que estos requisitos legales pueden ser Leyes, Resoluciones Ministeriales, Decretos

Supremos, Normas Mundiales y Acuerdos Internacionales; asimismo, pueden ser de carácter sectorial, nacional e internacional. Esta matriz es importante y pertinente porque le permite a Fresko Perú mapear requisitos legales en materias como vigilancia y control en la producción de alimentos, seguridad alimentaria, análisis microbiológico de alimentos, mitigación de contaminación ambiental, prevención del COVID-19 y regulación nacional de desechos, de ruido, de electricidad, del aire y del agua. Es decir, a través de esta matriz Fresko Perú asegura el cumplimiento de aspectos legales referentes a la inocuidad y seguridad alimentaria, regulación sectorial y prevención del COVID-19.

De forma pragmática, a continuación, se exponen algunos de los requisitos identificados en esta matriz referentes a los temas previamente mencionados. En cuanto a la inocuidad y las prácticas BPM en la industria de alimentos, el 25 de septiembre de 1998, por medio del D.S. 007-98- SA, el Ministerio de Salud aprobó el reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, el cual, en concordancia con los Principios Generales de Higiene de Alimentos del *Codex Alimentarius* establece las normas generales de higiene y las condiciones y requisitos sanitarios a los que deben sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas para garantizar su inocuidad, además, establece las normas de vigilancia sanitaria de las actividades y las medidas de seguridad sanitaria así como las sanciones aplicables en caso de incumplimiento (Ministerio de Salud, 1998).

Años después, en el 2008, por medio del Decreto Legislativo N° 1062 se aprobó la Ley de Inocuidad de los Alimentos con el fin de proteger la vida y salud de las personas, asegurando los derechos de los consumidores y promoviendo la competitividad de los agentes involucrados en la cadena alimentaria. Al igual que el Decreto Supremo mencionado en el párrafo anterior, este Decreto Legislativo también se rige bajo los principios de Higiene de Alimentos del *Codex Alimentarius*. Este menciona que los consumidores tienen derecho a consumir alimentos inocuos, recibir información de los proveedores para tomar una decisión adecuada, recibir protección contra prácticas fraudulentas, alimentos alterados, contaminados, adulterados o falsificados, y recibir una reparación por daños y perjuicios. Por otro lado, los proveedores tienen la obligación de cumplir con las normas sanitarias y de calidad, asegurar que el personal cumpla con los Principios de Higiene del *Codex Alimentarius*, asegurar que el manejo de alimentos se realice en locales que cumplan las condiciones de ubicación, instalación y operación sanitaria y de inocuidad, deben también garantizar y responder por el envasado inocuo de los alimentos, y finalmente brindar información del producto (condiciones de garantías, advertencia, riesgos, entre otros).

Finalmente, en el capítulo II del DL N° 1062, de la vigilancia y control de la inocuidad de los alimentos, se detallan aspectos a cumplir sobre la seguridad de los alimentos, la rastreabilidad de estos, la vigilancia y el control de la inocuidad por medio de sistemas de aseguramiento basados en análisis de peligros y control de puntos críticos (HACCP). Por lo tanto, se puede afirmar que los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria como las BPM, los POES, el HACCP, la ISO 22000 y otros, respaldan el cumplimiento de las normativas y de los requisitos de calidad e inocuidad en los productos o servicios de las empresas.

Ahora bien, en cuanto a regulación sectorial, se expone la Ley N° 30021-2013, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento (Decreto Supremo 017-2017-SA), donde el Poder Ejecutivo aprobó el “Manual de Advertencias Publicitarias”, mediante el Decreto Supremo 012-2018-SA. En las disposiciones complementarias del DS 012-2018, se establece que el Manual deberá entrar en vigencia a los doce meses contados a partir del día siguiente de su publicación. Es así que desde el día 17 de junio de 2019 entró en vigencia el “Manual de Advertencias Publicitarias” en donde se establece que los alimentos procesados deben llevar octógonos que adviertan de altos niveles de azúcar, sodio, grasas trans y grasas saturadas (INS, 2018).

Por otro lado, en cuanto a la prevención del COVID-19, se aprobó el Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19 propuesto por el Ministerio de Producción el 7 de mayo de 2020 para gradualmente iniciar las actividades económicas mediante la entrega a domicilio de forma segura para los consumidores. Este se aplica a todo el personal de restaurantes, servicios y afines involucrados en el proceso de producción, entrega a domicilio y recojo en empresas, con el fin de establecer medidas de prevención sanitaria para proteger la salud de los colaboradores, visitantes y clientes frente al riesgo de contagio del coronavirus COVID-19 y para fortalecer los sistemas de vigilancia, contención y respuesta frente al contagio de esta enfermedad (PRODUCE, 2020).

1.3. Stakeholders

Una vez analizada la influencia de los diversos factores PESTEL en el desempeño del sector económico del cual Fresko Perú forma parte, se procederá a identificar a los principales *Stakeholders* o Grupos de Interés y analizar la interacción de estos con la empresa. Sobre el término *Stakeholder*, el Project Management Institute (PMI) se refiere a este como “un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (2013, p. 30). Según esta definición, los *stakeholders* de Fresko Perú podrían ser muchos; sin embargo, Donaldson y Preston mencionan que es necesario priorizarlos, ya que no todos deben estar involucrados en el mismo nivel en la toma de decisiones de la empresa (1995). En este punto es preciso mencionar que para la

elaboración de este análisis se utilizará información obtenida mediante entrevista a Marco León, fundador y CEO de Fresko Perú (comunicación personal, 11 de junio de 2020).

El primer grupo de interés son los Clientes, quizá el más importante de todos debido a que son aquellos que finalmente deciden o no comprar los productos de Fresko Perú, impulsando el inicio del proceso productivo de la empresa y participando directamente de las últimas etapas del proceso de venta: la venta y la post venta. En el caso de Fresko Perú, antes del Estado de Emergencia por el virus COVID-19, la empresa se dedicaba al catering corporativo sostenible, atendiendo a clientes corporativos B2B (Negocio a Negocio); actualmente los esfuerzos se están redireccionando hacia la industria de alimentos como tal, atendiendo también al mercado B2C (Negocio a Consumidor). Posteriormente se ahondará en la definición del mercado objetivo para ambos mercados. Este grupo de interés es principalmente importante para el presente proyecto profesional, ya que los requerimientos de éstos referente a los procesos y productos de Fresko Perú son la base del Sistema Integrado de Gestión que se pretende diseñar.

Los denominados Colaboradores o Clientes Internos son otro grupo de interés de mucha importancia para las empresas hoy en día. Sobre este grupo de interés se afirma que “es la célula de cualquier empresa, a partir de la cual se forma la cadena de excelencia que se extiende hasta el cliente externo” (Falcón-Acosta, et al., 2012, p. 14). Son, pues, quienes llevan a cabo todo lo que la organización planifica, hace y verifica. En este mismo sentido, tanto la ISO 9001 como la ISO 14001 mencionan explícitamente en el inciso 7.2 de sus normativas la necesidad de contar con personal competente, ya que el trabajo de estos afecta directamente el desempeño y eficacia del sistema de gestión (2015). En el caso específico de Fresko Perú, excluyendo a las tres gerencias, la empresa cuenta con cuatro trabajadores. A estos colaboradores se les brinda capacitaciones regulares referentes a temas sanitarios y debido a la pandemia actual, se adicionará capacitaciones referentes a los nuevos protocolos de sanidad impuestos por el MINSA. En suma, es imprescindible para la empresa contar con personal correctamente capacitado, ya que este es un recurso estratégico que le permitirá cumplir con el propósito de diseñar e implementar un sistema de gestión eficaz.

En este mismo sentido, los Accionistas y Gerentes son otro grupo de interés de suma importancia. En el caso de Fresko Perú, estos son las mismas personas pues son los mismos tres fundadores quienes asumen la responsabilidad gerencial en las distintas áreas; Marco León es el CEO (*Chief Executive Officer*), Gabriela Peña es la CMO (*Chief Marketing Officer*) y Johana León es la COO (*Chief Operating Officer*). Sobre la importancia de estos, las normativas ISO 9001 y 14001 afirman, en el capítulo 5, que la alta dirección debe liderar con compromiso el diseño e implementación del sistema de gestión (2015). En definitiva, la Alta Dirección cumple

un rol clave e imprescindible en el desarrollo de este proyecto profesional y en la consecución de los objetivos organizacionales de Fresko.

Otro *stakeholder* que merece especial atención son los Proveedores, pues son estos quienes se encargan de abastecer de bienes o servicios para que la empresa pueda cumplir sus objetivos organizacionales y entregar productos de valor para el cliente. La selección de proveedores es una decisión estratégica para asegurar el correcto funcionamiento de la cadena de suministros; en este sentido, es importante establecer una relación de confianza con los proveedores, ya que estos son aliados estratégicos. De forma específica, Fresko Perú se abastece de las frutas y verduras que usa como materia prima a través del Mercado Mayorista de Santa Anita; en cuanto al *packaging* que utiliza, se abastece del proveedor “Rollos de Papel”; mientras “Soluciones del Empaque” le abastece de los envases de vidrio. Además de estos, los abarrotes se los provee “Abarrotes Laurita”; mientras que el café orgánico y el chocolate, “Café Compadre” y “Elemento”, respectivamente.

De forma más indirecta, la Sociedad Civil, a través del Banco de Alimentos, impacta positivamente en las operaciones de la empresa Fresko Perú, debido a que también le provee de materia prima. Ya se ha mencionado anteriormente el propósito de esta organización sin fines de lucro. En este sentido, esta organización también abastece a Fresko Perú de frutas y verduras que recolecta, principalmente, de los mercados y las grandes cadenas de supermercados. La relación con este aliado es clave, ya que a la vez que comparte una visión social y de valor compartido al igual que Fresko Perú, también provee de insumos sin costo alguno a la empresa. Incluso, se podría considerar a la sociedad en general como un posible grupo de interés indirecto.

Además de ello, considerando que Fresko Perú se desempeña en un mercado competitivo, es posible afirmar que los Competidores también son un grupo de interés para la empresa. En este punto es preciso mencionar que los competidores son aquellas organizaciones que satisfacen la misma necesidad al mismo público objetivo. De esta forma, cuando el *core business* de Fresko Perú era el *catering* corporativo sostenible, sus competidores directos eran “Empanacombi” y “TG Catering & Event”; ambos, al igual que Fresko, pertenecientes a la red Kunan. Al igual que estos competidores, Fresko Perú anteriormente se enfocaba en atender un público objetivo B2B, principalmente a empresas del sector corporativo que cuenten con áreas de sostenibilidad y/o bienestar empresarial. Además de ello, es muy importante mencionar que ninguna de las dos empresas competidoras cuenta con alguna ISO, ya que al igual que Fresko Perú son MYPES. Con este primer vistazo es posible describir la competitividad del mercado del cual la empresa forma parte.

1.4. Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter

1.4.1. Poder de negociación de los Clientes

Los clientes son el motor de crecimiento en las empresas de consumo masivo, por ello, analizar el poder de éstos sobre la industria de alimentos es importante. Se puede afirmar que no se encuentran concentrados en el mercado y que no influyen en el precio, es decir, son precio-aceptantes. En cuanto al volumen de estos compradores, es posible deducir que representan la gran masa de habitantes del país debido a que todos los ciudadanos, sin excepción, compran los alimentos de esta industria a través de sus diversos canales. Sin embargo, según un estudio realizado por Visa Consulting & Analytics, durante la pandemia por el COVID-19, la aceleración en la adopción y el uso del *e-commerce* fue una tendencia destacada (2020). En suma, es posible afirmar que este grupo tiene un bajo poder de negociación.

1.4.2. Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores son parte esencial de la industria alimenticia, son los actores responsables del abastecimiento de materia prima a empresas productoras y mercados mayoristas. Los productos no son diferenciados y la estacionalidad de las cosechas no es algo que afecte a las grandes empresas porque en muchos casos importan insumos, además la baja capacidad de producción hace que las empresas deban abastecerse de varios proveedores para cubrir la demanda de un producto. Por último, a pesar de que forman parte de la misma cadena de abastecimiento, no existe una amenaza de integración hacia adelante por las barreras económicas que representan ingresar a la industria y el conocimiento del giro de negocio; por ello, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

1.4.3. Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, es necesario analizar las barreras de entrada y de salida de esta industria. Por un lado, la amenaza es baja, ya que existen economías de escala que actúan como barreras de entrada y permiten reducir considerablemente los costos marginales, además para ingresar al mercado existen requisitos de capital que son medianamente altos debido a la inversión en local, maquinaria, equipos y tecnología. Por otro lado, en la práctica existen pequeñas plantas de alimentos cuya inversión inicial es mínima; considerando a pequeñas rentas de inmuebles o locales subarrendados entre empresas, maquinaria y equipos en modalidad de *renting* o *leasing*, e inversión mínima en tecnología y automatización. Asimismo, las barreras de salida tampoco son altas. En suma, se podría afirmar que esta industria tiene una amenaza de nuevos competidores moderada.

Según la agencia Ojo Público, existen dos compañías de la industria alimentaria peruana que concentran “el 52% de las 20 empresas con mayor facturación del sector. Se trata de Alicorp

y Gloria, subsidiarias de grandes grupos económicos y miembros de la SNI, una férrea opositora al etiquetado con octógonos en los productos dañinos para la salud” (2019). Debido a la alta participación en el mercado, estas empresas han desarrollado economías de escala, lo cual les permite abaratar costos fijos y aprovechar su gran capacidad de producción y distribución, por ello se puede afirmar que estas empresas tienen el respaldo financiero y el *know-how* de la industria para incursionar en nuevas líneas de negocio lanzando productos que se adecuen a las nuevas demandas del consumidor (Ojo Público, 2019).

1.4.4. Amenaza de productos sustitutos

Es necesario mencionar que los productos sustitutos de la industria de alimentos orgánicos son los alimentos procesados. Los alimentos orgánicos son los productos agrícolas o agroindustriales que se producen sin el uso de pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. El diario Gestión afirma que “el mercado de alimentación saludable ha crecido en el Perú y en la región. Recientemente en un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin America, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud” (2017). Además, el mismo diario hace hincapié en las alternativas orgánicas, afirmando que el 78% de los peruanos mira estas alternativas (2017). En suma, los consumidores optan cada vez más por estos productos y su percepción del precio también crece. Sin embargo, la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que existe gran cantidad de empresas que venden productos procesados y ofrecen además extensas carteras de productos.

1.4.5. Rivalidad entre competidores existentes

Los competidores existentes en la industria de alimentos son muchos; sin embargo, la participación de este mercado está concentrada principalmente en las dos compañías más importantes, Alicorp y Gloria. Para el 2015, ambas concentraron el 52% de la facturación total del ranking de las 20 compañías más grandes de este sector (Salazar, 2019). Cabe resaltar que, producto del COVID-19, diversas empresas de la industria de alimentos han optado por el comercio electrónico para llegar a más consumidores, lo cual ha sido fundamental para reactivar la economía, pero también ha incrementado la diversidad tanto de competidores como de productos. Por otro lado, los cambios en el estilo de vida más saludable del consumidor, el menor apego a las marcas, la globalización de los gustos, entre otros, incrementa la rivalidad de los competidores, por lo que se puede afirmar que la amenaza es alta.

2. Análisis Interno

Toda la información presentada a continuación fue obtenida mediante una entrevista a Marco León (comunicación personal, 11 de junio de 2020) y documentación oficial interna de la organización.

2.1. Antecedentes de la organización

En la actualidad y desde hace muchos años existe una problemática social en relación al acceso a la alimentación de calidad de gran parte de la población y el desperdicio de recursos alimenticios. Es así como nace Fresko Perú en el 2015, impulsados por un fin, bajo la dirección de tres socios fundadores: Marco León (*Chief Executive Officer* - CEO), Gabriela Peña (*Chief Marketing Officer* - CMO) y Johana León (*Chief Operating Officer* - COO).

En sus primeros años, la empresa brindaba una propuesta innovadora que combinaba la gastronomía peruana y los principios saludables. Con el paso de los años, los fundadores buscaron nuevos modelos en el sistema alimentario y concluyeron que la producción de alimentos debe contribuir al medio ambiente en lugar de ser perjudicial, y que todas las personas deberían tener acceso a alimentos saludables y nutritivos. Por ello, cambiaron su sistema de trabajo hacia uno en el que predomina el reaprovechamiento para utilizar de manera eficiente los recursos y así, contribuir a la reducción, reutilización y el reciclaje. Actualmente la empresa tiene 4 áreas de enfoque: gastronomía consciente, comercio justo, medio ambiente, conciencia y educación.

El objeto social es la elaboración de alimentos orgánicos, servicio de *catering* sostenible y otros servicios. Por otro lado, actualmente la misión de la organización es “redefinir la forma de alimentación de la sociedad, basándonos en la optimización y revaloración”. Los fundadores de la organización establecen la visión: “Para 2030, Fresko Perú será reconocido como un movimiento que contribuye al desarrollo de un sistema alimentario sostenible en el país”. Asimismo, los valores fundamentales o pilares de su cultura organizacional son el espíritu de equipo, vida sana, educación, responsabilidad y superación.

2.2. Procesos Internos

El análisis interno se realizará por medio de la matriz AMOFHIT, esta herramienta permitirá evaluar cada área funcional de la organización y así poder elaborar un diagnóstico de la situación actual. A partir de esto, se diseñarán nuevos procesos y se complementarán procesos internos existentes con el fin de mejorar la gestión interna de la empresa.

2.2.1. Administración y Gerencia (A)

El nivel gerencial de la organización está conformado por los 3 socios fundadores: Marco León Cáceres, ocupa el cargo de Gerente General y Gerente de Finanzas; Johana León ocupa el cargo de Gerente de Talento Humano; y Gabriela Peña Yacarine ocupa el puesto de gerente de Marketing y Comercial. Al ser una micro empresa, la toma de decisiones se centraliza en los fundadores y las decisiones no se discuten en un ambiente formal como un comité o directorio. Cada socio fundador asume la responsabilidad por grandes áreas y cuentan con personal de apoyo

para realizar sus tareas. Johana León, asume la responsabilidad por el área de Gestión de Talento Humano y Contabilidad, cabe resaltar que la contabilidad de la empresa es tercerizada a un estudio contable. Marco León, asume la responsabilidad por el área de operaciones y tiene bajo su supervisión las labores de 3 operarios de la planta (cabe resaltar que el número de operarios varían según la demanda, pudiendo contratar como máximo 6 personas). Finalmente, Gabriela Peña, trabaja de la mano con diseñadores y publicistas para el diseño de nuevos productos, y manejo de redes sociales, página web y elaboración de campañas publicitarias respectivamente.

La empresa tiene definidas las labores por áreas funcionales, el área de operaciones se encarga de la logística, las compras, la producción, el control de inventarios y el cuidado de calidad del producto. El área comercial se encarga principalmente de la gestión de la página web, redes sociales y campañas publicitarias. Por otro lado, el área de gestión del talento humano, lleva el control de las facturas emitidas, supervisa los recibos por honorarios de los trabajadores y controla la asistencia para luego hacer el cálculo de remuneraciones, además, realiza pagos a proveedores, bajo previa instrucción del área de operaciones y comercial. Cabe resaltar que la encargada de talento humano, Johana León, trabaja de la mano con el estudio contable “Barzola y asociados”, este es un estudio especializado en emprendimientos, el cual se encarga de la elaboración de los estados financieros y otros reportes anuales.

Respecto a los objetivos ambientales, al ser una empresa B, sigue lineamientos de consumo responsable y optimización de recursos; el fundador de la empresa afirma que bajo estos pilares ponen en marcha las operaciones *core* del negocio y en relación a estos se definen diferentes indicadores para medir el impacto de la empresa en el medio ambiente. En el caso de Fresko Perú, algunos de estos indicadores son: la cantidad de alimentos recuperados, el impacto en el medio ambiente evitando emisiones de CO₂, la cantidad de recursos hídricos, de energía o transporte que no se desperdiciaron, entre otros.

Actualmente, la empresa no cuenta con un plan de acción; sin embargo, opera bajo una filosofía de sostenibilidad que comprende el comercio justo, educación, gastronomía consciente y medio ambiente. Fresko Perú no tiene establecidos indicadores de desempeño, la forma de controlar y medir el logro de objetivos es cuantificando el impacto de sus operaciones en cada eje de su filosofía; además, tampoco realiza reportes de desempeño, en su lugar establecen objetivos anuales y realizan evaluaciones en base al cumplimiento de estos, lo que le permite monitorear el desempeño de las áreas funcionales y la situación actual de la empresa, estas reuniones permiten reorientar las estrategias de la empresa y responder a cambios en el mercado. Cabe resaltar que, Fresko Perú no cuenta con planes de contingencia ante desviaciones en sus operaciones, y frente

a la materialización de un riesgo se organizan reuniones entre los operarios y los fundadores para analizar la causa del problema y corregir de forma rápida.

En el aspecto legal, la empresa está constituida formalmente y se identifica con RUC N° 20512210873. El gerente general comenta que Fresko Perú se mantiene al día con la declaración de sus impuestos al Estado. Por otro lado, respecto a la transparencia de la información, la empresa cuenta con un informe de sostenibilidad el cual es remitido a sus clientes con el fin de garantizar la transparencia de sus procesos y la veracidad en la creación de valor social e impacto ambiental.

Respecto a la planificación, la empresa cuenta con proyecciones mensuales de ventas y presupuestos anuales, los cuales les permiten a los fundadores trabajar según cuotas de mercado semanales y tomar decisiones de inversión o financiamiento a corto y largo plazo. Ante la situación actual, la empresa está operando bajo una estrategia de supervivencia, por ello están ejecutando el desarrollo de nuevos productos a lanzar y cuentan con planes de acción para reducir costos; el fundador, Marco León, comenta que proyecta una mayor inversión en promoción y publicidad, ya que es necesario para incrementar las ventas. Es importante mencionar que, si bien la empresa no tiene elevados costos fijos, la mayor parte de estos corresponden al pago de planilla, otro porcentaje se destina a la compra de materia prima y a los gastos de alquiler.

2.2.2. Marketing y Ventas (M)

Se obtuvo información de esta área funcional de Fresko Perú mediante una entrevista a Gabriela Peña Yacarine, la CMO de la organización. En cuanto a su posicionamiento, Fresko Perú es percibida como una empresa social que brinda sostenibilidad a través de los alimentos, ya sea mediante la fabricación de productos, ofreciendo servicios o brindando educación sobre sostenibilidad alimentaria. La empresa dentro de la comunidad de emprendimientos sociales sí es altamente reconocida, pero dentro de una categoría o sector más amplio como el de productos orgánicos o productos saludables todavía no tiene un posicionamiento ganado. Esto se debe a que antes de la cuarentena, se enfocaban en el segmento B2B, y actualmente recién están dividiendo los esfuerzos entre los segmentos B2B y B2C.

Tal como se ha mencionado anteriormente, los principales competidores de la empresa son “Empanacombi” y “TG Catering & Event”, ambos pertenecientes a la red Kunan. Eran sus competidores directos antes del estado de emergencia porque, así como Fresko Perú, su *core business* era el *catering* corporativo sostenible. Entre las 3 empresas (incluyendo Fresko Perú) se disputaban los clientes más exclusivos del sector corporativo, estos suelen ser empresas de diversos sectores económicos preocupadas por la sostenibilidad empresarial. Ninguna de las dos empresas competidoras cuentan con alguna ISO, ya que al igual que Fresko son micro empresas;

sin embargo, “Empanacombi” es la más desarrollada en cuanto a líneas de productos porque cuenta con la línea de consumo masivo con mayor anterioridad.

El público objetivo de Fresko Perú en la línea B2C son en su mayoría mujeres que residen en Lima y tienen una alta preocupación por la alimentación saludable y/o sostenible, cuentan con cierto grado de educación o conocimiento sobre vida sana, con una rutina o estilo de vida ocupado, pero con tiempo suficiente para realizar alguna actividad o consumir algún producto saludable, de edades entre 23 años y 45 años, además siguen tendencias de moda sobre temas ecológicos. En cuanto a línea B2B, su público objetivo son empresas del sector corporativo que cuenten con áreas de sostenibilidad y/o bienestar empresarial, ya que estas son las que más se preocupan por alinear sus procesos incluyendo sus proveedores a los ejes y/o políticas corporativas; estas suelen ser empresas transnacionales con políticas regionales o globales. Además, la mayoría de las personas que lideran estas áreas son mujeres con un perfil parecido al del público objetivo de la línea B2C.

La fuerza de ventas está conformada por tres personas: dos asesores comerciales y la CMO de Fresko Perú. Antes del estado de emergencia, estas tres personas se encargaban de los eventos de *catering* para el sector corporativo porque esta línea de negocio representaba el 90% de los ingresos de la empresa y la ejecución era presencial. Este equipo liderado por la CMO se encargaba de llevar a cabo estos eventos y supervisarlos, además de buscar nuevos clientes. La estrategia de marketing que se usaba para crecer en esta línea de negocio B2B eran las relaciones públicas y referidos, por ello la presencia de una persona del equipo comercial en los eventos era indispensable, ya que después de cada evento se solía cerrar alguna venta o se realizaban ventas cruzadas. Actualmente por la coyuntura, esa estrategia ha quedado en pausa y se ha cambiado el enfoque del equipo comercial, ya que se están avocando esfuerzos a la nueva estrategia de marketing comercial digital, para ello se han contratado dos asesores comerciales especializados en *e-commerce*. La estrategia de comunicación está encargada de dos personas que impulsan la nueva tienda virtual en la plataforma Mi Tienda y empezando a desarrollar servicios educativos online en alimentación sostenible para empresas. De esta manera, la tienda virtual sería para la línea B2C y el programa educativo de alimentación saludable sería la línea B2B para empresas que conseguirá la nueva fuerza de ventas con enfoque digital.

Adicionalmente, su proceso de diseño del producto tiene tres etapas: identificación de la necesidad del mercado, gestión operativa y la aplicación de valor nutricional. La etapa de identificación de la necesidad del mercado surge a partir del *feedback* de los clientes y de las tendencias de mercado, esta etapa está a cargo del área de marketing, específicamente de la CMO. La siguiente etapa es la gestión operativa a cargo del CEO en donde busca la forma más viable

de desarrollar y/o procesar el producto a crear. Por último, la tercera etapa es la aplicación de valor nutricional a cargo de Johana León, la COO que cuenta con una maestría en gestión en alimentación y nutrición, en donde se gestiona los insumos y nutrientes a añadir en el nuevo producto para beneficiar la salud del consumidor final, ella también se encarga del control de calidad nutricional. El control de la calidad está bajo la supervisión del CEO que ve los aspectos operativos del proceso y Johana León, la COO, que verifica los aspectos de nutrición y salud del producto. Por otro lado, Johana también se encarga del control de la calidad de los servicios educativos para brindar la información adecuada con respecto a temas de salud y nutrición.

El control y/o selección de proveedores está a cargo de Marco León, el CEO, en donde los criterios más relevantes son que los insumos sean de marcas comercialmente reconocidas y/o si son proveedores orgánicos que cuenten con algún tipo de certificación. Además, las fichas técnicas están a cargo de Johana León, aunque los productos aún no tienen registro sanitario. La ausencia de este registro limita la caducidad de los productos a periodos cortos y eso les impide el acceso a mercados grandes como los supermercados.

Con respecto a las mejoras en las líneas de productos, se dan mediante la creación de nuevos productos o versiones mejoradas de los ya existentes, a través de la recepción del *feedback* de los clientes, y mediante la gestión de la línea productiva, a través de la optimización de los procesos de producción. En cuanto a las mejoras de los procesos de compra, se ha creado la tienda virtual y eso ha dinamizado los pedidos, ya que anteriormente se usaban redes sociales como WhatsApp, Facebook Messenger o Instagram como medio para solicitar pedidos, pero esto alargaba los procesos de compra porque no se le daba una respuesta instantánea al cliente porque dependía de la disponibilidad del asesor comercial y el horario de atención, esto generaba que incluso se caigan algunas ventas. En cambio, con la tienda virtual el proceso de compra es automatizado y con disponibilidad de las 24 horas del día, realizándose pedidos con fechas programadas con tiempo promedio de 7 días aproximadamente.

Las ventas han estado incrementando desde que inició la empresa en 2015, se tuvo una caída fuerte en el año 2018, pero repuntaron en 2019 en un 50% con respecto a la caída. Se proyectó un incremento del 30% de las ventas en 2020, pero esta proyección fue dada antes del estado de emergencia.

En cuanto a la gestión de servicio al cliente, se capacitan a los asesores comerciales en atención, servicio y concepto de marca mediante un *onboarding* al ingresar a la empresa. La CMO, Gabriela les hace un acompañamiento a los asesores en las primeras semanas hasta que se adapten completamente a la interacción con el cliente, actualmente este acompañamiento y asesoría se hace de manera virtual con los nuevos asesores de *e-commerce*. Los medios de

comunicación que son usados frecuentemente para la publicidad y promoción de venta son por *mailing*, redes sociales como Instagram, Facebook y su *marketplace* en la página web de Mi Tienda. Además, existe comunicación directa con los clientes frecuentes mediante correo y WhatsApp. Por otro lado, pretenden captar más clientes corporativos promocionándose en LinkedIn y se está desarrollando una estrategia comunicativa al respecto.

Por último, las actividades posteriores a la entrega del servicio de *catering* son el envío de un correo con el resumen detallado de actividades sostenibles que se habían realizado durante el evento y se le solicita retroalimentación al cliente de su percepción del servicio y posibles puntos de mejora. Este canal de *feedback* tiene un 70% de efectividad de respuesta, a pesar de que no es un proceso sistematizado, sino un proceso manual; cabe resaltar que se está desarrollando la automatización de este proceso actualmente para optimizarlo.

2.2.3. Operaciones y Logística (O)

La cadena de valor de Fresko Perú está dividida en las Actividades *Core* y las Actividades de Soporte. El primer grupo está conformado por aquellas que generan valor para el cliente y están relacionadas a las operaciones mismas de la empresa. Estas son el Abastecimiento, la Producción, la Calidad, el Desarrollo de Productos, la Distribución, la Post-Venta, el Marketing y la Gestión Comercial. Mientras que en el segundo grupo se encuentran aquellas que brindan soporte administrativo a las actividades *core*. Estas son la Gestión del Talento Humano, la Contabilidad, las Finanzas, las Compras, la Gestión de la Información y Tecnología, entre otras. Respecto a las actividades post venta, la empresa brinda el servicio secundario de venta de compostaje, que se realiza a partir de los residuos del ciclo productivo.

En cuanto a los riesgos y oportunidades del proceso productivo, Fresko Perú ha identificado los principales riesgos en el proceso de aprovisionamiento de insumos, en el proceso transformativo y en el proceso de distribución. En el primero, ya que para el abastecimiento de la mayoría de sus insumos, no cuenta con mayores alternativas y si un proveedor falla, no existe un plan de contingencia. En el segundo, debido a que no cuentan con registros sanitarios; y en el tercero, debido a que la empresa subcontrata a un motorizado, quien no forma parte de la organización y no está sujeto a control ni a los requerimientos de calidad. Por otro lado, las principales oportunidades serían ampliar la base de proveedores, conseguir Registros Sanitarios para todas las líneas de producción e implementar un proceso de control de calidad para la distribución de los productos. En este punto es importante mencionar que Fresko Perú no planifica las acciones para abordar los riesgos y contingencias de sus operaciones. Las tres gerencias, en coordinación, implementan estas acciones de forma reactiva.

Actualmente, Fresko Perú no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado. Sobre la gestión de la calidad, Johana y Marco se encargan de ello, estableciendo puntos de control en el proceso para verificar la calidad, identificando tareas y delegando responsables; sin embargo, estas acciones no son planificadas, no tienen fechas ni procesos para realizarlas. Por ello, tampoco cuentan con objetivos de calidad formales ni documentados. De forma pragmática, Marco se encarga de elaborar los Kardex y de verificar la calidad de los insumos; la primera tarea la realiza diariamente, pero la segunda la realiza con una frecuencia irregular. En este punto es preciso mencionar que el seguimiento a la calidad de los productos es aún muy precario y no existe una planificación ni un proceso previamente establecido para ello, tampoco se cuenta con equipos para la medición de la calidad; además, son pocos los procesos productivos documentados.

Cabe mencionar que tampoco se cuenta con requisitos de calidad establecidos, por ello no se establece un control estandarizado para determinar la no conformidad de los productos, tan solo se evalúa la calidad en base a pruebas de degradación para extender el periodo de caducidad y a las pruebas sensoriales realizadas por Marco y Johana. Por otro lado, no se evalúa el desempeño de la gestión de calidad. Respecto a la auditoría interna, Fresko Perú no lleva a cabo un proceso de auditoría ni un programa de control de gestión; sin embargo, en la práctica, ante fallas en su cadena operativa se realizan círculos de calidad entre los operarios y la gerencia para identificar las causas y oportunidades de mejora.

Sobre las condiciones ambientales que se necesitan para la elaboración de los productos, la empresa, a través de Johana, ha identificado las condiciones necesarias de temperatura, calor y circulación del aire. Si bien estas condiciones se han establecido en base a la experiencia de Johana, Marco y el resto del personal operativo, no han sido comprobadas técnicamente, tampoco son supervisadas y monitoreadas en base a un proceso establecido. De forma más gráfica, se presenta la distribución de la planta de producción (ver Anexo B).

Por otro lado, la empresa brinda información a sus clientes sobre la calidad de sus productos, acerca del impacto ambiental que estos tienen, a través de sus redes sociales y página web, así como la información en los envases de los productos. Además de estos, otro medio mediante el cual los clientes pueden informarse acerca de Fresko Perú, de su modelo de valor y de sus productos, es la Red Kunan y el correo electrónico corporativo. Este último también sirve para atender consultas y quejas de los clientes. Por otro lado, no se cuenta con herramientas y procesos sofisticados para la obtención de retroalimentación de los clientes, tan solo encuestas enviadas por correo electrónico para saber el grado de satisfacción con los productos y buzón de quejas en la plataforma de la tienda virtual.

Ahora bien, con respecto a la tercerización, son pocos los procesos, productos y servicios que se tercerizan. Los procesos son el empaquetado, la impresión de las etiquetas y la distribución. El único servicio que se terceriza como *back office* es el de contabilidad. Además, no se terceriza ningún producto, estos se elaboran dentro de la empresa. El control y/o selección de proveedores de estos procesos y servicios está a cargo de Marco León, el CEO, en donde los criterios más relevantes son que los insumos sean de marcas comercialmente reconocidas y/o si son proveedores orgánicos, que cuenten con alguna certificación. La empresa no arrienda activos a terceros, cuenta con sus propias maquinarias y equipos, a pesar que estos no son tan sofisticados.

Por el lado de la gestión ambiental, la empresa no cuenta con un sistema implementado; sin embargo, se rigen bajo la filosofía y lineamientos de una empresa B. En contraste, sí cuentan con políticas ambientales de cero contaminación de aire y suelo, y con un modelo circular de cero desperdicios, por ello reutilizan insumos y realizan el servicio de compostaje. Además, se generan reportes personalizados por clientes B2B en donde se indica el impacto ambiental positivo generado por los productos de Fresko Perú. Por otro lado, tal como se mencionó anteriormente, la empresa considera el ciclo de vida del producto sin la aplicación de químicos para la prolongación de la vida útil, enfocándose más en optimizar los procesos de deshidratación y reducir el proceso de degradación. Por último, no se han identificado los posibles impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia y no se cuenta con un Plan de Emergencias acerca de cómo prepararse y responder frente a estas situaciones.

2.2.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Actualmente Fresko Perú, al ser una micro empresa, aplica una estrategia de supervivencia mediante financiamiento bancario y está desarrollando junto a otro emprendimiento social una estrategia de *crowdfunding*. Respecto a sus activos, tiene una inversión en maquinaria y equipos valorizados en 40 mil soles. Sus costos están compuestos por costos variables de producción, básicamente por la materia prima que adquieren y la mano de obra. La empresa asume poco riesgo volviendo variables sus costos a través de la contratación por honorarios, subarrendamiento de la planta procesadora, pagos a la fuerza de venta por comisiones, y pagos al encargado de distribución por pedidos entregados; esto le permite tener un bajo apalancamiento operativo.

En suma, si bien la empresa se encuentra en una etapa de supervivencia financiera originada por la pandemia actual, se espera que el panorama económico mejore para esta industria y con ello las ventas de la empresa; además, por lo expuesto en el presente proyecto profesional, es posible afirmar que la inversión en implementar un sistema integrado de gestión le traerá retornos económicos importantes en un periodo de recuperación menor. Por lo tanto, se podría

asumir la viabilidad de la inversión de la implementación del sistema integrado que se pretende diseñar en el presente proyecto profesional.

2.2.5. Recursos Humanos (H)

Ya se ha mencionado anteriormente que la cultura organizacional de Fresko Perú se basa en los valores Espíritu de Equipo, Vida Sana, Educación, Responsabilidad y Superación. En cuanto a la organización de la empresa, esta se divide en las áreas de Marketing y Comercial, Finanzas y Contabilidad, y Operaciones, el cual se divide en Producción y Calidad. Dentro de la gestión de operaciones, Johana se encarga de la gestión de calidad con el apoyo de Marco quien también asume el rol de supervisor de operaciones y control de calidad de los productos. En cuanto a la formación técnica de Johana, es nutricionista de profesión y también posee conocimiento técnico en sanidad.

Actualmente, la empresa cuenta con siete colaboradores. De estos, uno de ellos se encarga exclusivamente de la producción de alimentos, también cuentan con el repartidor subcontratado que se encarga de la distribución; Marco y Johana se encargan de las operaciones y de la gestión administrativa, Gabriela y dos personas más se encargan del marketing y de la gestión comercial, estos últimos trabajan remotamente. Por otro lado, actividades de soporte como la contabilidad es tercerizada a personas externas de la organización con el fin de reducir los costos fijos y de planilla. En el afán por variabilizar los costos y disminuir los costos fijos, los operarios trabajan por horas según el nivel de operación de la empresa, el pago al repartidor motorizado se basa en los envíos realizados y la fuerza de ventas tiene sueldos variables por comisiones de ventas.

Por otra parte, la empresa no ha elaborado perfiles de puesto en base a educación, formación y experiencia; sin embargo, en la contratación del personal administrativo sí tienen en consideración estos aspectos; mientras que la contratación del personal operativo la realizan considerando su formación técnica en cocina y manejo de maquinaria, mas no su experiencia previa. En este mismo sentido, la empresa no cuenta con un MOF (Manual de Organización y Funciones) establecido y ante incumplimientos laborales de sus colaboradores, tampoco cuenta con una política laboral ni con sanciones establecidas.

En cuanto a la capacitación del personal, Fresko Perú no cuenta con un programa o plan de capacitaciones diseñado estratégicamente, pero, tal como se ha mencionado anteriormente, sí cuenta con capacitaciones regulares al personal operativo referentes a temas sanitarios y se adicionará capacitaciones referentes a los nuevos protocolos de sanidad impuestos por el MINSA por el contexto de la pandemia. Adicionalmente, la empresa sí cuenta con un proceso de inducción para el nuevo personal.

2.2.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El sistema de información que Fresko Perú utiliza es OneDrive, es ahí donde almacena la información que genera la empresa. La comunicación en la empresa se lleva a cabo a través de medios formales e informales; el medio formal es el correo electrónico, mientras que el informal es WhatsApp para coordinaciones internas rápidas con el personal y algunos clientes frecuentes, y posteriormente, se procede a formalizar la comunicación por medio de correos.

Con respecto a las bases de datos que genera y almacena la empresa, estos se dividen según los *stakeholders*. Se cuenta con una amplia base de datos de los clientes corporativos ya que el antiguo core del negocio era *catering* sostenible; por otro lado, la base de consumidores finales se encuentra en construcción, ya que la línea de negocio de productos saludables tiene poco tiempo ofreciéndose de manera independiente. Además de ello, se cuenta con una base de datos de los principales proveedores y desde este año, la empresa ha implementado un Kardex digital con el fin de contar con una base de datos de los inventarios.

Los principales reportes generados en el área de Marketing y Gestión Comercial son el reporte de ventas, la proyección de ventas mensuales, las cuentas por cobrar y el desempeño del marketing digital; en el área de Operaciones, se elaboran reportes del stock de productos terminados, los requerimientos de compra y pago de proveedores; y en el área de Finanzas y Contabilidad se elaboran estados financieros mensuales, presupuestos anuales y los flujos de efectivo. Es posible afirmar que estos informes se generan con una periodicidad mensual y anual, según corresponda. Por último, Fresko Perú no cuenta con un sistema de control documental.

2.2.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En esta variable, se listará el inventario de máquinas que intervienen en el proceso productivo de la empresa. A la fecha, Fresko Perú cuenta con maquinaria y utensilios de cocina valorizados en 40 mil soles aproximadamente. Respecto al proceso de empaque, cuentan con maquinaria básica de sellado de bolsas plásticas y envases eco amigables. Por otro lado, respecto a los equipos informáticos de oficina, la empresa cuenta con 4 laptops y una impresora. Para un mejor control de la información, cuentan con una licencia de Microsoft Office 365 y una licencia en OneDrive para ampliar la capacidad de almacenamiento de información. Además, para el seguimiento de los proyectos y actividades, el equipo usa los aplicativos Trello, Google Calendar, Slack, así como Zoom para mantener la comunicación entre áreas. Además, para soportar su tienda virtual, cuentan con un software SAS (*Software As a Service*). Por último, en cuanto a la capacidad productiva, la planta de alimentos puede producir alrededor de 800 productos semanalmente en las categorías mencionadas anteriormente.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo tiene como finalidad desarrollar el proceso metodológico utilizado para lograr los objetivos del proyecto profesional. Se inicia con la descripción del alcance y el diseño metodológico. Luego, se detalla la muestra y las técnicas necesarias de recolección de información. Además, se elabora la matriz de consistencia teórico-metodológica con sus respectivas variables y, por último, se explica el proceso del proyecto profesional y sus fases.

1. Alcance de la investigación

Una vez identificados los objetivos de la investigación, los autores Pasco y Ponce mencionan que es necesario determinar el alcance de la investigación; esto es, hasta dónde se pretende llegar. Según el progresivo nivel de estructuración de este alcance, los estudios pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o causales (2015). El alcance del presente proyecto profesional es descriptivo, ya que se orienta a “especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Pasco y Ponce, 2015); dentro del cual la necesidad del diseño del Sistema Integrado de Gestión será el fenómeno organizacional. Adicionalmente, Hernández, Fernández y Baptista afirman que la intención de este tipo de alcance es únicamente recoger información sobre las variables a las que se refiere, mas no indicar una relación entre ellas (2014).

La importancia de los estudios descriptivos, según los autores mencionados previamente, radica en la precisión para mostrar las dimensiones de un fenómeno específico, sus variables, componentes, factores, sujeto de estudio, entre otros (Hernández et al., 2014). En este caso, las variables a medir son el nivel de cumplimiento de las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en sus diferentes requisitos; para ello, será necesario realizar una descripción profunda sobre este nivel de cumplimiento y posteriormente proponer un Sistema de Gestión que integre ambas normativas como producto final del proyecto.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque de estudio del presente proyecto profesional es cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista, el punto de partida de este enfoque es que existe una realidad que descubrir, construir e interpretar a partir de la cual se pueden recolectar datos para responder las preguntas de investigación (2014). Ahora bien, considerando que la meta de este enfoque es describir, comprender e interpretar el fenómeno a través de las percepciones de los participantes (2014), es posible afirmar que estas percepciones son de suma importancia para la lógica inductiva (de lo particular a lo general) de este enfoque. Este enfoque permitirá identificar y recolectar la información pertinente para la elaboración del presente proyecto profesional ya que será posible

acceder a un mayor conocimiento sobre la situación actual de la empresa Fresko Perú, su nivel de cumplimiento con las normativas ISO 9001 y 14001, sus antecedentes, sus procesos internos, así como el alcance que pretenden sobre el SIG a diseñar.

Es preciso mencionar que, en este enfoque, “el investigador es el instrumento de recolección de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 12); es decir, si bien se apoya en herramientas para la recolección de información, es el propio investigador quien se involucra profundamente en el fenómeno organizacional. Considerando que este enfoque evalúa el desarrollo natural de los sucesos y evita la manipulación o la estimulación de las interpretaciones (2014), se requiere que el investigador asuma una posición objetiva.

3. Diseño de la investigación

El objetivo principal del presente proyecto profesional consiste en desarrollar una propuesta de diseño de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) con base en los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Es relevante resaltar que se llevará a cabo un proyecto profesional en donde se realizará un trabajo analítico-descriptivo y un trabajo propositivo de gestión aplicada. Por otro lado, desde un enfoque cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista, este será un diseño de investigación caracterizado por ser abierto, flexible y construido durante el trabajo de campo o realización del estudio (2014).

Además, se aplicará la estrategia de estudio de casos que “es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos” (Martínez, 2006, p. 189), de esta manera se podrá tomar decisiones fundamentadas en los enfoques o teorías del ámbito de las Ciencias de la Gestión. Por todo ello, se elaborará un proyecto profesional bajo las condiciones que describen a este tipo de investigación aplicando conocimientos de gestión en el diseño del SIG de la empresa Fresko Perú.

4. Técnicas de recolección

En cuanto a la recolección de datos, los autores Hernández, Fernández y Baptista señalan que el fin es “proveer de un mayor entendimiento de los significados y las experiencias de las personas” (2014, p. 12). Así, como ya se ha mencionado, en el presente proyecto profesional el investigador es el instrumento de recolección de los datos ya que comienza a aprender a partir de las observaciones y descripciones que obtiene de los participantes (2014); para ello, en el trabajo de campo se utilizarán tres herramientas a fin de profundizar el entendimiento del fenómeno a estudiar: entrevistas a profundidad, observaciones y listas de verificación.

4.1. Entrevista a profundidad

En una etapa exploratoria, se ha realizado una entrevista a profundidad a Marco León con el fin de establecer un primer contacto con la empresa; posterior a ello, para la elaboración del Marco Contextual, se diagnosticó preliminarmente los procesos de la empresa mediante una segunda entrevista a profundidad con Marco León y Johana León, encargada de las operaciones. En esta etapa, la primera entrevista no fue estructurada ya que no se siguió ninguna guía secuencial de preguntas; mientras que las posteriores sí fueron estructuradas (ver Anexo C).

A lo largo del proyecto, también se llevarán a cabo entrevistas a profundidad al personal clave de la empresa Fresko Perú, con el fin de elaborar un diagnóstico más profundo de los procesos internos pertinentes para las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, así como el diseño del SIG. Sin embargo, aún no se puede determinar exactamente a quiénes se entrevistará, pero conforme se desarrolle el requisito 4.3. (establecimiento del alcance del Sistema de Gestión) de las normas ISO, se determinará las personas clave de la empresa. Posiblemente, las entrevistas que se realizarán al personal clave serán semiestructuradas con el fin de estimular una mayor recolección de información; estas se realizarán al CEO Marco León, a la CMO Gabriela Peña, a la COO Johana León y al personal de Fresko Perú encargado de los procesos legales y de recursos humanos; así como a los dueños de los procesos operativos y a los actores involucrados en estos.

4.2. Observación

Los autores Pasco y Ponce afirman que esta técnica “consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada” (2015, p. 64). Cabe resaltar que no se debe confundir la observación con la contemplación; ya que la primera implica adentrarse en profundidad para observar el fenómeno de forma reflexiva (Hernández, et al., 2014). Es decir, el investigador debe mantenerse atento a lo que está aconteciendo para poder captar los detalles.

En el presente proyecto profesional se realizan observaciones cualitativas con la finalidad de consolidar la información recolectada previamente en las entrevistas a profundidad y presenciar la ejecución de los procesos internos más relevantes. Estas observaciones se realizarán en la planta de alimentos de la empresa ubicada en la Av. Fernando Faustor 305, interior 1A, Surco Viejo. Se realizarán observaciones correspondientes a los procesos de abastecimiento, almacenamiento, producción, calidad y distribución. Una vez realizadas estas observaciones, se desarrollarán las bitácoras de campo correspondientes para cada una de ellas.

4.3. Listas de verificación

También llamada Hoja de Verificación, este documento facilita el levantamiento de datos de forma ordenada de acuerdo a los estándares u objetivos propuestos para el análisis a realizar (Peresson, 2007). Esta herramienta es pertinente para el presente proyecto en la etapa de diagnóstico, debido a que permite identificar y evaluar las conformidades, no conformidades y documentación referente a los requerimientos imperativos de las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

5. Marco Muestral

En el presente proyecto profesional se ha optado por un muestreo no probabilístico, ya que se han seleccionado las unidades de observación según el criterio del investigador. Por ello, la muestra no representa estadísticamente a la población, sino, señala una aproximación al fenómeno organizacional (Pasco & Ponce, 2015). Además de ello, considerando que el enfoque del presente proyecto es cualitativo, la muestra no pretende generalizar los resultados, y los datos cualitativos a analizar pueden ser textos, narraciones, etc. (Hernández, et al., 2014).

En cuanto a las opciones de muestreo no probabilístico, el más pertinente es el muestreo por juicio. Según Mejía Navarrete, esta opción “consiste en la selección de las unidades a partir solo de criterios conceptuales [...] Es decir, las variables que delimitan la composición estructural de la muestra son definidos de manera teórica por el investigador.” (2000). En este sentido, los criterios para la selección de las unidades muestrales serán determinadas según el criterio de los investigadores.

Específicamente, se utilizará el Muestreo de Expertos clasificándolos en dos tipos: Los expertos temáticos y los expertos en los procesos. Respecto al primer grupo se requiere consultar a personas con vasto conocimiento y expertise en Sistemas de Gestión Ambiental y de Calidad, incluyendo autores y organizaciones expertas en los temas a tratar; mientras que el segundo grupo lo conforman los dueños de procesos y los actores que intervienen en estos como los gerentes y los responsables de la producción. En este punto es preciso mencionar que los investigadores cuentan con acceso total a la empresa Fresko Perú para la recolección de información mediante las herramientas expuestas en el inciso anterior.

6. Matriz de Consistencia Teórico-Metodológica

Se presentará la matriz de consistencia, con el propósito de operacionalizar las variables, a partir de los objetivos planteados en el presente proyecto (ver Anexo D).

7. Flujograma del Trabajo

Se presentará el flujograma tentativo del proyecto, con el propósito de establecer una secuencia de pasos en el desarrollo del proyecto profesional (ver Anexo E).

8. Diagrama de Gantt

Se presentará el Diagrama de Gantt, en donde se calendarizan las distintas tareas y actividades requeridas por el proyecto de investigación bajo un intervalo de tiempo semanal (ver Anexo F).



CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SIG

El presente diagnóstico fue realizado con el consentimiento informado del dueño de la empresa, Marco León, la herramienta fue validada por expertos en implementación y diseño de Sistemas de Gestión según las Normas ISO, Gustavo López, Adolfo Artadi T. y Gary López R. (ver Anexo G). Además, fue validada por nuestro asesor y experto en procesos de diseño e implementación de las normas ISO, Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson, quien colaboró con el diseño de la herramienta y a establecer las escalas de valoración de cumplimiento de requisitos según las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 (ver Tabla 2).

De las entrevistas realizadas a los expertos en normativa ISO, detalladas en el Anexo G, los expertos en implementación de SGC y SGA mencionan que, ya que Fresko es una micro empresa y sería la primera vez que se implementaría un Sistema de Gestión según las normas ISO, es probable que la empresa no cumpla con todos los requisitos de la norma. Por otro lado, es importante primero delimitar el alcance del SIG, para determinar qué puntos de la norma aplican y deben diseñarse o rediseñarse. Como se mencionó anteriormente, el alcance de este proyecto respecto a la ISO 9001:2015 es el proceso de producción de la línea de croccantinis y el alcance según la ISO 14001:2015 es todo el proceso de producción. Cabe resaltar que dentro del diagnóstico no se han considerado los capítulos 1, 2 y 3 de las normas ISO respectivas, ya que no son requisitos de la norma, sino una introducción de la misma.

La metodología se estableció con el apoyo de un experto en sistemas de gestión, en la cual se determinó emplear los siguientes valores de cumplimiento (ver Tabla 2). La calificación asignada a cada escala de cumplimiento nos permite conocer la situación actual de la empresa Fresko Perú frente al cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 (ver Anexo H).

Tabla 2: Escala de valores de cumplimiento de requisitos del SIG

Valor de cumplimiento	Porcentaje equivalente de cumplimiento	Detalle
1	0%	No cumple
2	25%	En proceso de diseño
3	50%	Diseñado, pero no implementado
4	75%	Parcialmente implementado
5	100%	Implementado

Después de aplicar la herramienta de diagnóstico en la empresa Fresko Perú, obtuvimos la siguiente puntuación que revela el porcentaje de implementación de los requisitos de las normas ISO 9001:2015 (ver Tabla 3) e ISO 14001:2015 (ver Tabla 4).

Tabla 3: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGC

Cláusula	Porcentaje de Implementación
4. Contexto de la Organización	29%
5. Liderazgo	29%
6. Planificación	11%
7. Soporte	31%
8. Operación	51%
9. Evaluación del Desempeño	30%
10. Mejora	31%
PORCENTAJE OBTENIDO	30%
Brecha entorno al Diagnóstico requisitos ISO 9001:2015	70%

Tabla 4: Resultados del cumplimiento de requisitos del SGA

Cláusula	Porcentaje de Implementación
4. Contexto de la Organización	54%
5. Liderazgo	37%
6. Planificación	54%
7. Soporte	28%
8. Operación	27%
9. Evaluación del Desempeño	18%
10. Mejora	21%
PORCENTAJE OBTENIDO	34%
Brecha entorno al Diagnóstico requisitos ISO 14001:2015	66%

Las observaciones encontradas en la evaluación de cumplimiento de cada punto de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 se encuentran detalladas en el diagnóstico de Fresko

Perú (ver Anexo H). En dicho documento realizado se especifica cómo la empresa cumple o no el requisito de la norma, y se asigna un porcentaje equivalente al cumplimiento que indica si la empresa ha diseñado o implementado una herramienta que cumpla con los requisitos, según cada capítulo de la norma.

2. Diagnóstico del cumplimiento de requisitos del SIG

2.1. Contexto de la organización

La empresa Fresko Perú ha realizado un análisis FODA y un estudio de mercado sobre las nuevas tendencias entre los consumidores; sin embargo, esta información no se actualiza con regularidad por lo que no se identifican amenazas y oportunidades de mejora a tiempo.

Existe poca documentación de análisis interno y externo, los miembros de la gerencia conocen la situación de la empresa y su relación con las partes interesadas dentro del alcance del SIG, así como el marco legal que los afecta; sin embargo, no dan seguimiento a las necesidades principales o requisitos de los *stakeholders* y tampoco documentan en una matriz los requisitos legales que deben cumplir.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un SGC ni con un SGA, no tiene un mapa de procesos diseñado ni objetivos de calidad y ambientales formalmente establecidos, la información está desactualizada y no se ha elaborado al detalle suficiente según la complejidad de los procesos, además no se han establecido indicadores, procedimientos ni métodos para dar seguimiento a los procesos dentro del alcance de ambas normativas.

2.2. Liderazgo

Según la evaluación de la situación de la empresa, se evidencia que la alta dirección está comprometida con la gestión de calidad y la ambiental, si bien no tiene conocimiento de los requisitos del SIG, se evidencia un interés en mejorar el desempeño e impacto de las operaciones de la empresa.

Por otro lado, la alta dirección no ha establecido ni implementado una política de calidad ni ambiental; sin embargo, ha establecido los lineamientos que debe seguir en sus protocolos para ofrecer productos de calidad y tener un impacto ambiental positivo. La empresa capacita a los empleados sobre los lineamientos de los procedimientos por medio de charlas de sensibilización de calidad, ambiental, gestión de riesgos y otros; sin embargo, no existe un procedimiento de comunicación interna para los sistemas de gestión ni hay seguimiento a los empleados para lograr la eficacia del SIG.

La alta dirección está comprometida con el logro de resultados, la empresa cuenta con objetivos orientados al crecimiento comercial basados en aspectos de calidad y ambientales, sin embargo, no ha establecido objetivos de mejora continua ni gestión de riesgos en la cadena de producción, tampoco cuenta con información documentada al respecto.

La empresa no tiene un MOF formal, los empleados cumplen con sus responsabilidades y roles pertinentes según el área, cabe resaltar que no se ha asignado un empleado responsable de la gestión de calidad y ambiental, en la práctica, el Gerente de Producción es el responsable de gestionar los procesos relacionados a la cadena de producción.

2.3. Planificación

La empresa no cuenta con una matriz de riesgos que especifique el riesgo ni estrategias para gestionarlos y disminuir o eliminar el impacto. En la práctica, la empresa ha identificado situaciones de emergencia y riesgos principalmente operativos y cuenta con un plan de contingencia básico para emergencias, sin embargo, no existe un procedimiento de cómo abordarlos y convertirlos en oportunidades. Ante errores operativos, se realizan acciones correctivas de forma reactiva, mas no acciones que resuelvan el problema de raíz.

Por otro lado, la alta dirección tiene conocimiento básico de los requisitos legales ambientales y de calidad que afectan a la empresa, con el objetivo de garantizar el funcionamiento de la planta, la empresa cumple con los permisos legales y municipales; sin embargo, se lleva un control documental muy básico y desorganizado de la información. Respecto a la planificación de los cambios, la empresa enfoca el cambio en la mejora continua, sin embargo, no hay planificación en los procesos y no se han asignado responsables y autoridades para esto.

La empresa no ha establecido formalmente objetivos de calidad ni ambientales, tampoco los procesos necesarios para el SIG; sin embargo, los lineamientos están orientados a la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad ambiental en sus procesos. Cabe resaltar que, según lo exige la norma ISO 14001:2015, la empresa cumple con determinar los aspectos ambientales de las actividades que puede controlar y los impactos de estos desde una perspectiva de ciclo de vida, además, calcula el impacto ambiental de sus operaciones ya que este es un valor agregado para sus clientes. Al ser una empresa social, Fresko Perú orienta sus acciones y estrategias hacia el logro de objetivos ambientales, y lleva el control de recursos y asigna responsables para lograr tales objetivos.

2.4. Apoyo

Fresko Perú cuenta con los recursos necesarios para sus operaciones, sin embargo, ya que no cuenta con un SIG, no conoce los recursos necesarios para implementarlo ni tiene establecidos los criterios o un procedimiento para gestionar sus recursos.

Fresko Perú es una micro empresa, las responsabilidades de gestión humana las asume la gerente de Talento Humano, Johana León, quien se encarga de los procesos de reclutamiento y selección, de elaborar el perfil del puesto y mantener al personal idóneo en cada posición; sin embargo, la empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, no da seguimiento a las competencias de los trabajadores ni tiene establecido un procedimiento de evaluación de desempeño. Como ya se mencionó líneas arriba, el área Legal y de Contabilidad se tercerizan, siendo la gerente de recursos humanos la que lleva el principal control de los flujos de información entre las partes y la empresa.

En cuanto a la infraestructura, la empresa cuenta con la maquinaria, implementos de cocina y otros insumos necesarios para la producción, así como con equipos de medición para validar la conformidad de los productos. Cabe resaltar que el espacio y distribución de las máquinas dentro de la planta está diseñado con el fin agilizar el proceso de producción y cumple con las normas de seguridad respectivas.

La empresa no cuenta con una matriz de comunicaciones para su sistema de gestión, además, no existe evidencia de información documentada de la comunicación interna y externa de la organización con otras partes interesadas; sin embargo, el gerente general indica que mantienen una comunicación informal por medio de correos electrónicos, redes sociales y otros aplicativos. Cabe resaltar que, la empresa no mantiene un formato para su documentación y no cuenta con un procedimiento de control de la información documentada, por lo que la preservación de la misma no está asegurada.

2.5. Operación

La empresa tiene establecidos los procedimientos de producción de croccantinis y otras líneas de productos y controla la producción de la cuota mensual de lotes; la alta dirección está comprometida con mantener la calidad, por lo que ha determinado las características del producto final puesto en venta y estas son de conocimiento entre los operarios; sin embargo, no se ha documentado formalmente. Respecto a la gestión ambiental, los operarios conocen los lineamientos de cero desperdicio y adecuado uso de recursos, además, el proceso productivo se ajusta al ciclo de vida de los insumos; sin embargo, no se ha documentado formalmente.

Los criterios de control operativo y de productos finales se han determinado de forma empírica, sin ninguna planificación. En el área de producción no se ha establecido un procedimiento de control antes, durante y después de la producción y no llevan un registro de la información, por lo que no existe un control y actualización de los mismos. En la práctica, se lleva el control mediante observación y prueba para validar la conformidad del producto final, cabe resaltar que en los procesos internos las diferentes tareas tienen criterios de aceptación para continuar con el proceso de producción.

Respecto a la preparación y respuesta ante emergencias, Fresko Perú no ha determinado formalmente los riesgos y oportunidades que afectan a la empresa, por lo que no se han planificado acciones correctivas o procedimientos ante situaciones de emergencia, y ante cualquier tipo de contingencia se actúa de forma reactiva. Cabe resaltar que la empresa cuenta con un protocolo de defensa civil, el cual es necesario para obtener la licencia de funcionamiento, y este es conocido por todos los trabajadores.

La empresa no cuenta con un perfil del puesto ni un MOF formal, se realizan capacitaciones a los empleados nuevos y charlas de sensibilización periódicas; sin embargo, no realizan evaluaciones al personal sobre las charlas ni brinda vías de comunicación para obtener retroalimentación de sus empleados. Como medio de comunicación con los clientes, utiliza redes sociales como Instagram y Facebook, los cuales son principalmente utilizados para promocionar sus productos y su tienda virtual. La empresa también ofrece un teléfono y correo de contacto para atender quejas, reclamos o cualquier otra solicitud posterior a la entrega, cabe resaltar que no cuentan con un proceso post venta diseñado.

Respecto a la revisión de los requisitos para los productos, la empresa cuenta con personal capacitado y controla los insumos por medio de un control estricto de los inventarios y seguimiento al estado de los alimentos al ingresar a la planta, con el fin de asegurar la conformidad del producto final. Debido a la naturaleza de los insumos, la empresa verifica el estado óptimo de los insumos mediante pruebas de bacterias y otros controles. A pesar de que no se han determinado acciones formalmente y la empresa no reconoce la eficacia en la provisión de insumos por parte de sus proveedores, la alta dirección señala que trabajan con proveedores conocidos que, al igual que ellos, garantizan la sostenibilidad e inocuidad en sus procesos.

La empresa está en la búsqueda de desarrollo de nuevos productos, realiza pruebas o testeos de la composición de los prototipos de productos nuevos y realiza pruebas de validación con un grupo reducido antes de lanzarlos al mercado; sin embargo, no cuentan con métricas de control, información documentada al respecto, ni un procedimiento de desarrollo de productos.

2.6. Evaluación del desempeño

La alta dirección da seguimiento a los procesos productivos, a los resultados de las estrategias comerciales, lleva un control de inventarios para garantizar la calidad de los insumos y asegurar el estándar del producto final. La empresa tiene indicadores para las estrategias comerciales y obtiene información de las encuestas de satisfacción a los clientes, sin embargo, al no contar con un SIG de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, no cuenta con indicadores para medir el desempeño de ambos sistemas de gestión ni da seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la empresa.

La empresa no cuenta con un programa de auditoría interna, en la práctica las áreas realizan informes internos de desempeño y se aseguran de que estos lleguen a la gerencia, por otro lado, no dan seguimiento ni análisis a los procesos, ya que la empresa es pequeña y el personal es limitado. El gerente de producción es el responsable de las operaciones en planta, sin embargo, la supervisión es básica y no se llevan registros de los errores y sus acciones correctivas como información documentada.

2.7. Mejora

La empresa busca nuevas tendencias para ofrecer productos innovadores y acorde a las necesidades de los clientes, además, las mejoras en los productos surgen de las quejas de los clientes o las características de los productos no conformes. Cabe resaltar que Fresko Perú no cuenta con un procedimiento para productos no conformes, se halló evidencia que la empresa no ha establecido acciones para reaccionar ante las no conformidades y eliminar las causas raíz de las mismas, en la práctica actúan de manera reactiva para corregir el problema en el momento y no existe registro de información documentada al respecto.

Fresko Perú no ha diseñado ni ha implementado un SIG, sin embargo, existe una predisposición de la empresa por mejorar sus procesos, asegurar la calidad de sus productos, aumentar la satisfacción de sus clientes y tener un impacto positivo en el medio ambiente, por lo que existe un compromiso por la mejora continua.

CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Para el presente proyecto profesional sobre la propuesta de diseño de un Sistema Integrado de Gestión para una empresa productora de alimentos es esencial la elaboración de un cronograma con las actividades requeridas para el adecuado cumplimiento de los requisitos estipulados en ambas normas ISO 9001 y 14001.

El cronograma de actividades es un instrumento imprescindible para la implementación, ya que facilita dimensionar el alcance del proyecto a ejecutar. Para su diseño es relevante determinar la lista de actividades a realizar, así como, las fechas y plazos para su cumplimiento. Por otro lado, permite clasificar las actividades según las siguientes etapas: sensibilización; diagnóstico; planeación y organización; implementación y certificación.

El cronograma del SIG contribuye a la supervisión y control de los tiempos máximos y recursos establecidos para cada actividad; además, permite efectuar la evaluación y seguimiento de las actividades realizadas, todo esto con el objetivo de lograr las certificaciones en la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. En este caso particular, se elaboró un Diagrama de Gantt para presentar las actividades y los plazos para su realización de manera más detallada y organizada. En la Tabla 5 se presenta una síntesis del Plan de Trabajo del SIG que se encuentra en el Anexo I Sub J, donde se proyectan los tiempos que tomó realizar cada una de las tareas para diseñar el Sistema Integrado de Gestión.

Tabla 5: Procesos Realizados del Cronograma del SIG

Procesos	Inicio	Duración (Días)	Fin	Etapas
1. Sensibilización (1, 2, 3)	31 de agosto	5	04 de setiembre	Sensibilización
2. Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora (4)	07 de setiembre	19	25 de setiembre	Diagnóstico
3. Actualizar política, objetivos y alcance (5, 6, 7)	28 de setiembre	5	02 de octubre	Planeación y Organización del SIG
4. Partes interesadas y matriz de riesgos (8, 9)	5 de octubre	5	9 de octubre	
5. Elaboración de programas e indicadores (10, 11)	12 de octubre	5	16 de octubre	
6. Sensibilización del personal, comunicación, plan de acción y auditorías (12, 13, 14, 15)	19 de octubre	5	23 de octubre	
7. Identificación y elaboración de mapa de procesos (16, 17)	26 de octubre	12	06 de noviembre	

Tabla 5: Procesos Realizados del Cronograma del SIG (continuación)

Procesos	Inicio	Duración (Días)	Fin	Etapas
8. Diagrama de flujo de procesos (18)	09 de noviembre	12	20 de noviembre	
9. Procedimiento de control documental, aprobación y elaboración de documentos de procesos, fichas y registros (19, 20, 21)	23 de noviembre	5	27 de noviembre	
10. Diseño de plan de recursos, elaboración y actualización de cronograma y descripción de puesto (22, 23, 24)	30 de noviembre	5	4 de diciembre	
11. Capacitación y sensibilización del personal (25)	07 de diciembre	21	27 de diciembre	
12. Manual de Calidad y de Gestión Ambiental (26)	07 de diciembre	25	02 de enero	

El diseño del Sistema Integrado de Gestión producto de este proyecto profesional comprende las 3 etapas iniciales de la implementación del SIG; sin embargo, se ha proyectado las acciones que deberá realizar la empresa, si deciden implementar la ISO 9001 e ISO 14001 de forma integrada, los cuales se detallan en la siguiente tabla (ver Tabla 6). Para la implementación del SIG se deberá considerar las siguientes etapas: 1) Sensibilización, 2) Diagnóstico, 3) Planeación y Organización del SIG, 4) Implementación y 5) Certificación.

Tabla 6: Procesos Proyectados del Cronograma del SIG

Ítem	Etapas	Duración (Días)	Etapas
1	Implementar Políticas y Objetivos del SIG (27)	10	Implementación
2	Generar registro que demuestre evidencia del SIG (28)	5	
3	Revisión de progreso e identificación de mejora (29,30)	5	
4	Auditoría interna, acciones preventivas y correctivas, y revisión del progreso con Alta dirección (31,32,33)	5	
5	Selección de certificador, realización de auditoría y medición y evaluación del SIG (34,35,36)	5	Certificación
6	Envío del manual de calidad y solicitud del certificador (37)	5	
7	Auditoría de certificación (38)	5	

1. Sensibilización

En la primera etapa para la implementación de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, se iniciará con la presentación de la propuesta de calidad y ambiental a la Alta Dirección de la

empresa Fresko Perú, mediante el contacto directo con Marco León, el gerente general. En esta presentación se deberá indicar quién será el responsable de la gestión de calidad y de la gestión ambiental, en este caso se ha designado al Líder de Calidad y el Líder de Producción, respectivamente. Adicionalmente, una vez se haya realizado la propuesta es necesario llevar a cabo una reunión de sensibilización a la Alta Dirección para comenzar a determinar las actividades que se llevarán a cabo para trabajar con los colaboradores y lograr una cultura en función al SIG. Las reuniones para llevar a cabo esta etapa se ejecutarán durante toda la segunda semana de agosto (ver Anexo I Sub J).

2. Diagnóstico

Posteriormente, se deberá realizar un diagnóstico acerca del cumplimiento de los requisitos de ambas normativas ISO mediante reuniones virtuales, este proceso estuvo a cargo del Gerente General. Para realizar este diagnóstico se realizó entrevistas a la Alta Dirección de la empresa, además se realizó observación mediante videollamada y la revisión de los documentos facilitados por la organización.

3. Planeación y organización del SIG

En base a la información recibida se procedió a actualizar los documentos y políticas con las que contaba Fresko Perú. Asimismo, en esta etapa se elaboraron todos los documentos correspondientes al Sistema Integrado de Gestión, como procedimientos, protocolos, manuales y políticas, guías, matrices, formatos, entre otros documentos que se consolidaron en el Manual del SIG como producto final. Esta etapa es la que mayor tiempo demandó porque es en donde la mayoría de las tareas planificadas se desarrollaron.

4. Implementación

Esta etapa está fuera del alcance del proyecto profesional, por cuanto nuestro alcance es el diseño del sistema de gestión de calidad, no obstante, se ha realizado proyecciones de las tareas que se deberá realizar cuando la empresa implemente este sistema.

Para la implantación de las políticas y objetivos del SIG será necesario la capacitación correspondiente del personal. Asimismo, se deberá colocar físicamente en un lugar visible estas políticas y objetivos para que el personal pueda acceder a ellas en el momento que lo requiera. Durante la primera semana se brindará la capacitación en las políticas y en la segunda semana, sobre los objetivos.

Para la generación de registros, identificación de progreso e identificación de proyectos de mejora será necesario capacitar al personal en los formatos y protocolos correspondientes.

Asimismo, el administrador deberá evaluar si la data recogida se corresponde a los indicadores deseados, y de no cumplir se deberá formular las acciones correspondientes para lograr el cumplimiento.

Posteriormente, se deberá elegir a la persona encargada de la auditoría interna a fin de verificar si el personal conoce las políticas, objetivos, procedimientos, manuales entre otros. Cada auditoría consistirá en una serie de preguntas que se formulará al personal acerca del SIG por la cantidad de personal la auditoría tomará dos días y al finalizar se deberá plantear las acciones correctivas y preventivas y evaluar el progreso que se ha obtenido a la fecha.

5. Certificación

Posteriormente, se deberá elegir a la empresa certificadora, además de realizar una auditoría previa para verificar si se han subsanado las observaciones encontradas en la auditoría interna previa y realizar la medición y evaluación del desempeño. Las tareas asignadas tomarán una semana, toda vez que la elección del auditor se puede realizar en paralelo con las tareas de auditoría y medición y evaluación del desempeño.

Luego se remitirá el manual del SIG elaborado a la empresa certificadora para que finalmente se realice la auditoría de certificación. Al respecto, tomará una semana cada tarea indicada.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

1. Preparación del Sistema Integrado de Gestión

1.1. Sensibilización a la alta dirección

La empresa reconoce la importancia del SIG y está comprometida con que la Alta Dirección pueda interiorizar los principios de calidad de la norma ISO 9001:2015 y los principios ambientales de la ISO 14001:2015. Si bien la empresa no cuenta con una política y objetivos de calidad definidos, y tampoco con una política ambiental y objetivos formales, la gerencia ha tomado conciencia de la importancia de la creación de estos y la implementación del SIG. Por lo que, como punto de partida, se actualizarán la política de calidad (ver Anexo I Sub G) y política ambiental (ver Anexo I Sub H), y se pondrá al alcance de los empleados los recursos y la declaración formal de las políticas.

El proceso de sensibilización se realizará mediante charlas de sensibilización, talleres y reuniones periódicas en las que se muestre las mejoras en los resultados del SIG. Además, la gerencia deberá firmar un compromiso institucional (ver Anexo I Sub F), con el cual se compromete a implementar el SIG para estandarizar y mejorar sus procesos y actividades en pro de los clientes y *stakeholders* en general, manteniendo un enfoque en procesos y una filosofía basada en riesgos y oportunidades.

1.2. Designación de recursos

La empresa debe identificar los recursos necesarios para implementar y mantener el SIG, y comprometerse a poner a disposición de los empleados los recursos necesarios. Según la ISO 9001:2015, los recursos se entienden como: Personas, Infraestructura, Ambiente para la Operación de Procesos, Recursos de Seguimiento y Medición, y Conocimientos de la Organización, los cuales se detallan en el numeral 2.4 del presente capítulo.

1.3. Sensibilización al personal

La empresa deberá capacitar a los empleados sobre la importancia de cumplir con sus roles y funciones dentro de la organización, para ello, la gerente de Talento Humano, Johana León, con apoyo de la Gerente Comercial y el Gerente de Producción deberán determinar cuáles son los requisitos y competencias que debe tener el personal para cumplir con sus actividades y contribuyan a la calidad de los productos y la eficacia ambiental de los procesos.

Es responsabilidad de la Alta Dirección que los empleados tomen conciencia de la política de calidad y la ambiental, los objetivos de calidad y los ambientales, la importancia de su participación en el SIG, y de las ventajas de un Sistema de Gestión según las normas ISO. La sensibilización se realizará por medio de charlas de inducción, charlas periódicas, talleres y otros, además se pondrá al alcance de todos la misión, visión y política, tanto de calidad como ambiental.

2. Propuesta de Diseño del Sistema Integrado de Gestión

2.1. Contexto de la organización

La propuesta de diseño del SIG será presentada en un conjunto de herramientas diseñadas (formatos, procedimientos, matrices y otros) que cumplen con los requisitos planteados por las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Líneas abajo se desarrollará cada requisito para la empresa Fresko Perú.

2.2. Comprensión de la organización y su contexto

A través de entrevistas con la Alta Dirección de Fresko Perú, se halló evidencia de que la empresa no realiza análisis interno y externo con frecuencia, por lo que herramientas como el FODA, AMOFHIT y PESTEL no están actualizadas. Sin embargo, la CMO, Gabriela Peña, comentó que se conoce las diferentes fortalezas que le permiten competir en el mercado como personal calificado, activos propios, alta capacidad instalada, infraestructura, diferenciación frente a la competencia y otros. Por lo tanto, a pesar de que la empresa no realice con frecuencia un análisis interno, conoce sus fortalezas y debilidades, y crea estrategias para gestionar oportunidades y amenazas.

En el desarrollo del capítulo 3 del presente documento sobre el marco contextual, se realizó un análisis PESTEL para la empresa y sobre las cinco fuerzas de Porter. De las entrevistas se evidenció que la empresa conoce parcialmente el entorno económico, tecnológico y legal. En cuanto a las cinco fuerzas de Porter, la empresa enfrenta una alta amenaza de competidores y productos sustitutos, sin embargo, tiene una buena relación con sus proveedores y clientes.

En la práctica, la alta dirección no utiliza estas herramientas en la toma de decisiones, por lo que se recomienda actualizar de forma periódica el FODA (ver Anexo I Sub A), la matriz AMOFHIT, el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de contar con información actualizada en la toma de decisiones estratégicas.

La comprensión del contexto interno también implica cuestiones como valores y cultura, respecto a esto, la organización ya cuenta con misión, visión y valores que orientan las acciones de los empleados. Sin embargo, estas no son expuestas en un lugar de fácil acceso para todos los

miembros de la organización ni representan la cultura organizacional de Fresko Perú, por tanto, estas fueron rediseñadas, y se actualizaron los valores organizacionales. Por ello, se recomienda colocar visiblemente en la planta la política de calidad y la política ambiental, así como implementar un sistema de comunicación que mantenga informado al personal sobre los cambios mencionados anteriormente.

2.2.1. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Fresko Perú tiene identificado los principales *stakeholders* pertinentes al sistema de gestión de calidad y ambiental, ha identificado sus requerimientos básicos con el fin de mantener una buena relación con estos; sin embargo, no cuenta con un documento formal que detalle sus necesidades, requisitos legales y otros. Por lo tanto, se ha elaborado una Matriz de partes interesadas (ver Anexo I Sub B), en la cual se detalla las necesidades más relevantes, los requisitos según el SIG y las expectativas principales. Cabe resaltar que el listado de partes interesadas no sigue un nivel de prioridad entre las partes interesadas, sin embargo, la alta dirección puede establecer criterios de importancia para ordenar las partes y determinar el nivel de poder e influencia en la empresa.

2.2.2. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad y el del sistema de gestión ambiental

En una entrevista a la Alta Dirección de la empresa, se definió que el alcance del sistema de gestión de calidad abarcaría la producción de la línea de croccantinis (ver Anexo I Sub C), ya que es la unidad de negocio con mayor volumen de ventas y la que tiene mayor aceptación por el público. Además, en el mediano plazo se implementaría un contrato de servicios con un supermercado para recuperar sus residuos y transformarlos, por lo que es la unidad de negocio con mayor potencial de crecimiento. Cabe resaltar que los documentos creados pueden replicar el Sistema de Gestión de Calidad en el proceso operativo de otros productos.

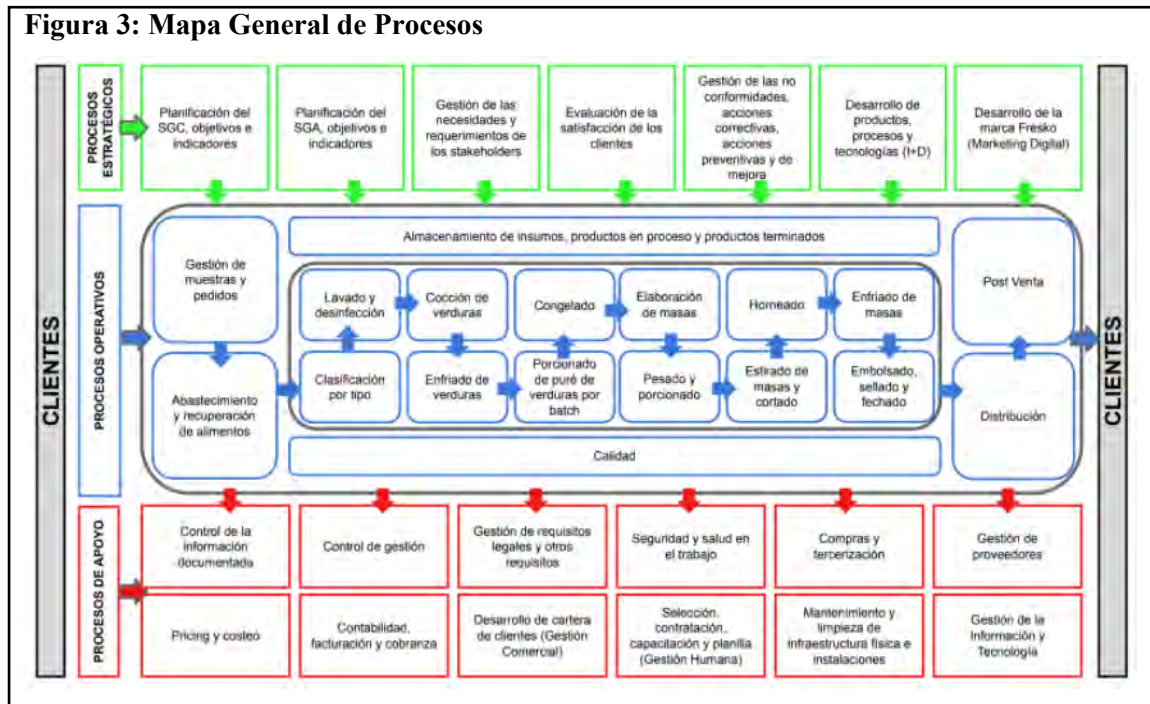
Respecto al sistema de gestión ambiental, la alta dirección, considerando cuestiones internas y externas, requisitos legales, límites de la organización, sus actividades y otros, ha definido que los límites y aplicabilidad del SGA en la empresa será el área de producción de la planta ubicada en la Av. Fernando Faustor 305, Surco Viejo (ver Anexo I Sub D).

2.3. Sistema Integrado de Gestión y sus procesos

En coordinación con la Alta Dirección se diseñó un Mapa de Procesos donde se identificaron los principales procesos y cómo interactúan entre ellos (ver Anexo I Sub E). Los procesos se categorizaron en Procesos Operativos, Procesos Estratégicos y Procesos de Apoyo. En el primer grupo se encuentran aquellos procesos relacionados directamente con la generación

de valor para el cliente final; asimismo, en el segundo grupo se encuentran aquellos que se relacionan con los objetivos estratégicos de la empresa y en el último grupo aquellos que brindan soporte a la operación. En este gráfico se observan los procesos referentes a la producción de croccantinis, tal como se delimita en el Alcance mencionado líneas arriba, observando didácticamente los grupos de procesos y cómo aportan valor a la empresa (ver Figura 3).

Figura 3: Mapa General de Procesos



3. Liderazgo

3.1. Liderazgo y compromiso

La Alta Dirección se comprometió a participar de forma activa en las charlas y actividades necesarias que se llevarán a cabo para capacitar y sensibilizar a los colaboradores sobre el Sistema Integrado de Gestión y el cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Para esto, se estableció un plan de capacitación (ver Anexo I Sub X) para que los colaboradores se adapten progresivamente a los nuevos conceptos y procedimientos.

Por ello, la Alta Dirección de la organización firmó una carta de compromiso (ver Anexo I Sub F) donde se comprometió a:

- Comunicar a todos los colaboradores la relevancia y necesidad de cumplir los requisitos del Sistema Integrado de Gestión.
- Establecer la política de calidad y sus objetivos.
- Establecer la política ambiental y sus objetivos.

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos ambientales y de calidad.
- Asegurar la disposición de recursos humanos y materiales formativos para la correcta ejecución de tareas asignadas.
- Asegurarse de que el SIG logre los resultados previstos.
- Brindar apoyo a los colaboradores que se comprometan con los procesos.
- Promover la mejora continua.

3.2. Política de calidad y política ambiental

La Alta Dirección implementará la política de calidad según los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, para ello se firmará un documento formal donde se establece la misión, visión, políticas, compromiso de cumplir los requisitos de las normas ISO, compromiso de mejora continua del SIG y otros puntos a los que se compromete para garantizar el buen funcionamiento del sistema de gestión.

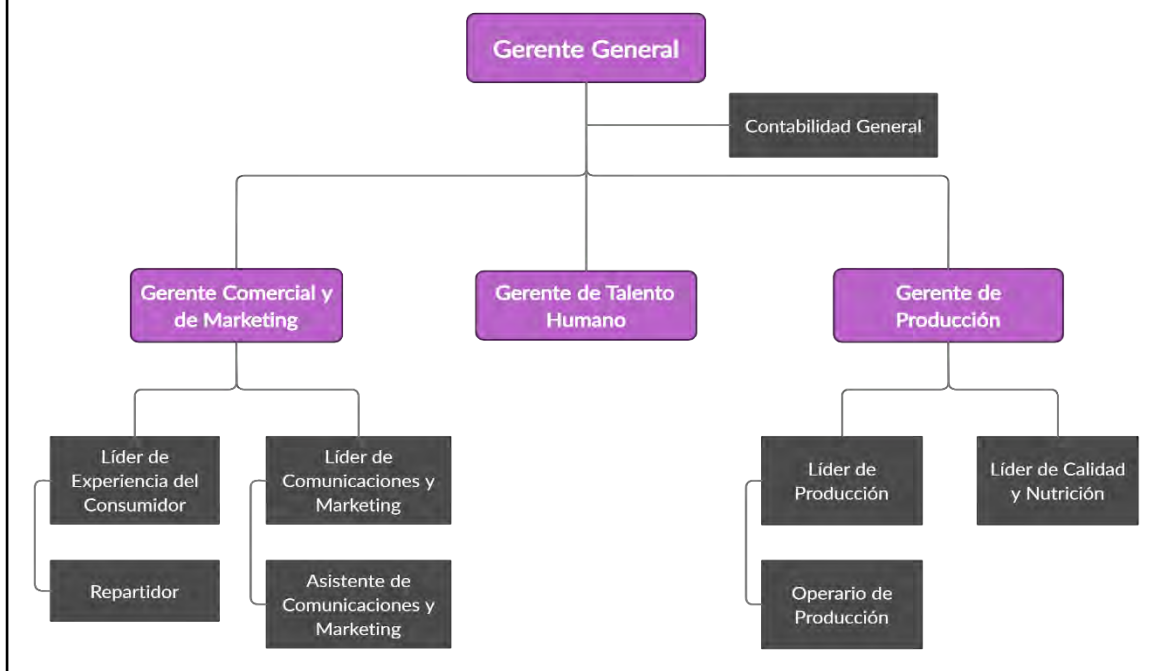
La política debe estar disponible, por lo que debe ponerse a disposición de todos los miembros de la organización, ya sea en un documento físico en la planta de producción o mediante medios de difusión como correos electrónicos o redes sociales; además, se deberá mantener registros de la información documentada.

3.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección propuso y aprobó el Manual de Organización y Funciones (MOF) (ver Anexo I Sub I) en donde establecieron las competencias, responsabilidades y funciones de cada colaborador de la organización. Además, en este manual se establecen los roles específicos y requerimientos que deben cumplir los altos directivos de Fresko Perú con respecto al Sistema Integrado de Gestión para asegurar el debido cumplimiento de ambas normas ISO.

Por otro lado, se creó un nuevo organigrama (ver Figura 4), debido a una reestructuración de los cargos funcionales de la organización adaptándose de mejor manera a los perfiles de los colaboradores.

Figura 4: Organigrama



4. Planificación

4.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Se elaboró una Matriz de Riesgos de Calidad (ver Anexo I Sub M), una Matriz de Riesgos Ambientales (ver Anexo I Sub N) y una Matriz de Oportunidades (ver Anexo I Sub K) para facilitar la identificación de los riesgos y oportunidades. Para ello, se ha establecido una metodología de riesgos (ver Anexo I Sub L) con el fin de gestionar los riesgos en la organización. Cabe resaltar que, según la metodología mencionada, la valoración del riesgo se calcula multiplicando el nivel de probabilidad y el nivel de impacto. En el procedimiento de riesgos se determinó que aquellos que muestran una valoración mayor o igual a 6 serán considerados riesgos importantes e intolerables por lo que la empresa deberá tomar acciones para reducir el riesgo de forma inmediata.

Cabe resaltar que los principales riesgos están asociados a una falta de indicadores de control en todos los procesos, esta debilidad es la que causa mayor impacto en el SIG, ya que existe una débil capacidad de gestión, lo que da como consecuencia el incumplimiento de objetivos, metas y compromisos. Para gestionar este riesgo y cumplir con los requisitos del SIG se dará seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad y los objetivos ambientales, por ello, se llevará el registro en una matriz de indicadores, la cual indicará quiénes son los responsables de su implementación y seguimiento.

Por otro lado, no contar con un sistema de gestión de calidad ni con un sistema de gestión ambiental, puede traer como consecuencia no lograr obtener la certificación ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Por ello se ha planteado que en el nuevo organigrama se asigne un puesto de líder de calidad, el cual -según el nuevo MOF- será el responsable de verificar el cumplimiento con los requisitos de ambas normas ISO. Por otro lado, se capacitará al personal y se brindarán charlas de sensibilización respecto al SGC y al SGA.

Otra debilidad es no contar con procesos estandarizados, por lo que no se tiene control sobre los procesos y se pueden generar productos no conformes, alteraciones en la cadena de producción y uso inadecuado de recursos o mermas. Esto podría ser la causa de un sistema de gestión ineficaz o de no obtener el certificado de las normas ISO por tener un SIG que no cumpla con los requisitos. Para eliminar este riesgo, la empresa deberá establecer procedimientos claros y planificar los procesos, así como brindar charlas o talleres de sensibilización al personal sobre los diferentes procesos del SGC y el SGA.

De forma específica, ya se ha mencionado anteriormente que para cumplir con el requisito que exige la normativa ISO 14001, se diseñó la Matriz Legal (ver Anexo I Sub P) donde se identificaron los requisitos legales y otros requisitos para que la empresa pueda operar controlando sus impactos ambientales. En este mismo sentido, se identificó el Ciclo de Vida del Producto con el fin de conocer en qué etapas del proceso productivo existe un riesgo ambiental; este análisis se realizó dentro de la Matriz de Riesgos Ambientales (ver Anexo I Sub N). Estas etapas del Ciclo de Vida (ver Anexo I Sub O) son aquellas identificadas como Procesos Operativos en el Mapa de Procesos.

4.2. Objetivos de la calidad y ambientales, y planificación para lograrlos

Según el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se propone a Fresko Perú una Matriz de Objetivos de Calidad (ver Anexo I Sub Q), en la cual se detalla el objetivo, el indicador, la frecuencia de medición, los criterios de evaluación (nivel satisfactorio, aceptable y crítico), los recursos con los que cuenta la empresa y el responsable de dar seguimiento al cumplimiento del objetivo. Para el SGC se han planteado doce objetivos de calidad, vinculados a la resolución de quejas, la reducción de productos no conformes, la reducción de mermas en el proceso y la capacitación de los empleados respecto al SGC (ver Anexo I Sub X). Para el SGA, se han planteado una matriz de objetivos ambientales (ver Anexo I Sub R), vinculados a la optimización de los recursos en la cadena de producción, las emisiones de gases contaminantes, el seguimiento a los requerimientos de los *stakeholders* y la capacitación a los empleados respecto al SGA (ver Anexo I Sub X).

4.3. Planificación de los cambios

Los cambios en el SIG deben ser correctamente planificados para que sean coherentes con la consecución de objetivos. Para ello, en coordinación con Marco León, se diseñó un Procedimiento de Planificación de Cambios para el SGC (ver Anexo I Sub S) y el SGA (ver Anexo I Sub T); a través de estos procedimientos se evalúa la conveniencia de los cambios y se asegura la disponibilidad de recursos para su implementación. Además de ello, se determinan responsables de implementar el cambio y los indicadores, mediante el cual se medirá el desempeño de esta ejecución. Es preciso mencionar que no se diseñó un procedimiento unificado para el SIG debido a que la normativa ISO 14001:2015 exige considerar el impacto de los cambios en el Ciclo de Vida del Producto.

5. Apoyo

5.1. Recursos

Se deben determinar y facilitar los recursos necesarios para el establecimiento, desarrollo, ejecución y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión (ver Anexo I Sub U). Por ello, se identificaron las limitaciones y capacidades que posee la organización, y se determinaron cuáles son los recursos que esta necesita como mínimo para poner en marcha y cumplir el Sistema Integrado de Gestión, esto se detalla en la Matriz Estratégica de Recursos (ver Tabla 7).

Tabla 7: Matriz Estratégica de Recursos

Recursos necesarios	Descripción	Componentes	Observación
<i>Personas</i>	Determinación y proporción de las personas necesarias para la implementación eficaz de la SGC.	Gerente de Producción / Líder de Calidad / Gerente de Talento Humano	La organización se encuentra comprometida con la implementación del SGC.
<i>Infraestructura</i>	Determinación, proporción y mantención de la infraestructura para la implementación eficaz de la SGC.	Gestión de inventarios / Gestión de recursos por demanda / Reportes de comunicación y verificación (protocolo diario)	Se debe implementar los sistemas adecuados para el flujo del SGC.
<i>Ambiente de operación de los procesos</i>	Determinación, proporción del ambiente necesario para la operación de sus procesos y conformidad de los servicios que brinda.	Maquinaria y Equipo / Utensilios de cocina / Recursos energéticos	La organización invierte de manera constante en IME para garantizar la comodidad del cliente.
<i>Recursos de seguimiento y medición</i>	Determinación y proporción de los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados.	Medición de tiempos de cocción / Indicadores organolépticos (gusto, olor, etc.) / Medición y control de la temperatura de la cocción	Cuentan con la medición de algunos procesos clave dentro de su operación.

Tabla 7: Matriz Estratégica de Recursos (continuación)

Recursos necesarios	Descripción	Componentes	Observación
<i>Conocimientos de la organización</i>	Determinación de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos para lograr la conformidad de los servicios.	<i>Know How</i> en la operación / Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) del producto	Cuentan con una amplia experiencia en el mercado, sus procesos y las exigencias del cliente.

Por otro lado, se realizó un estudio específico para determinar si el personal en la planta de producción es suficiente para asumir la demanda de la organización, esto se encuentra especificado en la matriz de análisis de demanda contra la capacidad (ver Anexo I Sub AG).

A continuación, se describirán los recursos necesarios para la implementación de ambas normas del Sistema Integrado de Gestión:

5.1.1. Personas

Mediante las entrevistas realizadas a la Alta Dirección, se descubrió que Fresko Perú provee el personal necesario y capacitado para la elaboración de productos saludables, las funciones y las responsabilidades y roles del personal se encuentra en el Manual de Organización y Funciones (ver Anexo I Sub I). Además, se ha establecido un cronograma de capacitaciones (ver Anexo I Sub Y) para adaptar a los colaboradores al Sistema Integrado de Gestión que se implementará de forma progresiva.

Para esto, la Gerencia de Talento Humano apoya con la provisión de especialistas en temas específicos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. Cabe resaltar, que el Manual de Organización y Funciones ha sido actualizado con nuevos cargos para que se gestione de forma más eficiente el SIG a implementar, esto se visualiza con la creación de los puestos de Líder de Calidad y Líder de Experiencia al Consumidor en el organigrama (ver Figura 4).

5.1.2. Infraestructura

En las observaciones por videollamada realizadas a la planta de producción en Surco se determinó que Fresko Perú cuenta con la infraestructura y equipos para asegurar la conformidad de los productos que elabora. La organización clasifica los recursos necesarios del área de producción en materiales, equipos y recursos energéticos, esto se encuentra detallado en la Lista de Recursos (ver Anexo I Sub V). Además, existe un plan de mantenimiento de los equipos para evitar fallas en las líneas de producción o en el cumplimiento de la demanda.

5.1.3. Ambiente para la operación de los procesos

Para poder lograr la conformidad de los productos dentro del alcance del Sistema Integrado de Gestión, se han creado protocolos donde se detallan lineamientos en relación a las condiciones ambientales de salubridad, iluminación, limpieza y orden del área de trabajo. Todos estos lineamientos están basados en la Ley N° 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su reglamento y modificatorias) que se encuentra en la Matriz Legal (ver Anexo I Sub P).

5.1.4. Recursos de seguimiento y medición

Con el fin de constatar el cumplimiento de los requisitos del SIG y de sus respectivos recursos, se mantendrá la documentación codificada para permitir la trazabilidad de los productos y el desempeño de los procesos de producción, estos están detallados en la matriz de gestión documental (ver Anexo I Sub AD). Por último, se completará un acta de reunión donde se determinará quiénes serán los responsables de las acciones correctivas para eliminar las no conformidades, evitar su reincidencia, y de proponer mejoras continuas (ver Anexo I Sub BD).

5.1.5. Conocimientos de la organización

En Fresko Perú se preocupan por perfeccionar sus técnicas culinarias para mejorar la experiencia del consumidor con respecto a sus productos. Por ello, buscan adquirir operarios de producción con técnicas innovadoras para la creación de nuevos productos o que contribuyan con la receta maestra de los productos existentes.

5.2. Competencia

Se realizó una revisión completa del MOF y se hizo una revalidación y actualización de los perfiles y funciones de cada puesto de la empresa. Posterior a ello, se verificó que los colaboradores de Fresko Perú cumplen con los requisitos formativos, de competencias y experiencia estipulados en el MOF, respectivamente a sus puestos. Así, se elaboraron los legajos de colaboradores (ver Anexo I Sub W) y se compartió la información validada con el personal.

5.3. Toma de conciencia

Se realizó la revisión y actualización de las políticas de Fresko Perú, objetivos estratégicos, misión y visión, la cual fue compartida e interiorizada por los trabajadores. En primera instancia, fueron directamente compartidas y aprobadas por Marco León, y posteriormente, se enviaron vía correo electrónico a todos los colaboradores. Además, se colocaron paneles en el área de producción y en las oficinas administrativas para tener la información presente en el área de trabajo.

En adición a ello, se propuso a la empresa realizar charlas de sensibilización e inducción para que todos los colaboradores de la organización puedan tomar conciencia sobre la gestión del

cambio, la política de calidad, la política ambiental, entre otros temas relevantes al SIG. Por tanto, se elaboró un cronograma detallado de capacitación y sensibilización del SIG para los colaboradores (ver Anexo I Sub Y) y la elaboración de un presupuesto asignado a esta tarea (ver Anexo I Sub Z).

5.4. Comunicación

Con el fin de desarrollar canales de comunicación apropiados para aspectos referentes al SIG, se ha diseñado la Matriz de Comunicaciones (ver Anexo I Sub AA). En esta matriz se han identificado los aspectos a comunicar según el SGC y el SGA; para cada uno de estos aspectos existe una información documentada pertinente. Asimismo, se ha determinado quién debe comunicar y quién debe recibir el mensaje, estos pueden ser la Alta Dirección, el Líder de Producción, el Líder de Calidad y Nutrición, las partes interesadas, los responsables de los procesos o los colaboradores en general. También se ha determinado cuáles serán los medios para comunicarse, tales como el correo electrónico, el WhatsApp, las Redes Sociales, las capacitaciones, charlas y talleres. Finalmente, la periodicidad también se determina en esta matriz.

5.5. Información documentada

Para la creación, actualización y control de la información documentada, se ha desarrollado un procedimiento de gestión documental (ver Anexo I Sub AB). Asimismo, se propuso una matriz de gestión de documentos del SIG, la cual lleva el código del documento, la identificación, la descripción, la fecha de actualización y la versión (último nivel de actualización del documento) (ver Anexo I Sub AD).

Como requisito de las normas ISO en referencia, todos los registros de información deben ser revisados y aprobados por la gerencia. Además, se deben asegurar que estén disponibles cuando se solicite, por lo que se ubicará la información en una carpeta compartida debidamente protegida ante uso inadecuado o pérdida de integridad, esta tiene que ser comunicada y/o publicada. Es responsabilidad de los gerentes del área dar a conocer el procedimiento de gestión documental y capacitar a los empleados al ingresar al puesto sobre el control de la información documentada; además, deben asignar un responsable de revisar y aprobar los documentos referentes del SIG.

6. Operación

6.1. Planificación y control operacional

La normativa ISO 14001 exige que la empresa ejerza un control ambiental sobre su proceso productivo, para ello se diseñó la Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes (ver

Anexo I Sub AE) y la Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos (ver Anexo I Sub AF). En la primera de ellas la empresa se compromete explícitamente a que sus productos cumplan con los requisitos ambientales establecidos, uno de estos requisitos puede ser acopiar insumos alimenticios que se encuentren en un estado físico y microbiológico que no comprometa la salud de los consumidores en el abastecimiento y recuperación de alimentos, o utilizar los materiales y equipo apropiados para el lavado y desinfección de sus productos según lineamientos del MINSA, entre otros.

Mientras que en la segunda matriz la empresa exige requisitos ambientales mínimos a sus proveedores externos. A modo de ejemplo, se ha determinado que los proveedores de *packaging*, aceite de oliva, harina de trigo, verduras, entre otros, deben eliminar sus desechos de manera segura, respetando los lineamientos ambientales aplicables.

Asimismo, se debe resaltar que el alcance se enfocará a las 4 líneas de producción que son croccantinis (ver Figura 5), granolas (ver Figura 6), mermeladas (ver Figura 7) y horneados (ver Figura 8). En los diagramas a continuación se detallan los procesos a llevar a cabo para la producción de las diferentes líneas de productos de Fresko Perú.

Figura 5: Flujograma de Producción de Croccantinis

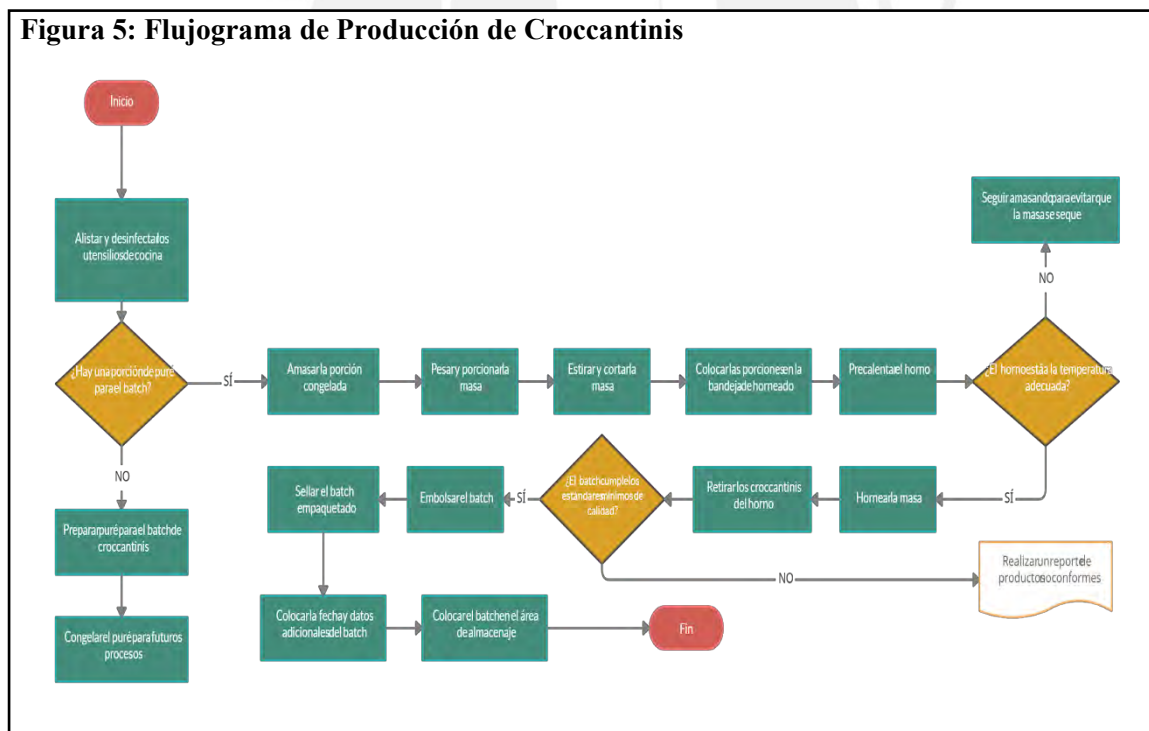


Figura 6: Flujograma de Producción de Granolas

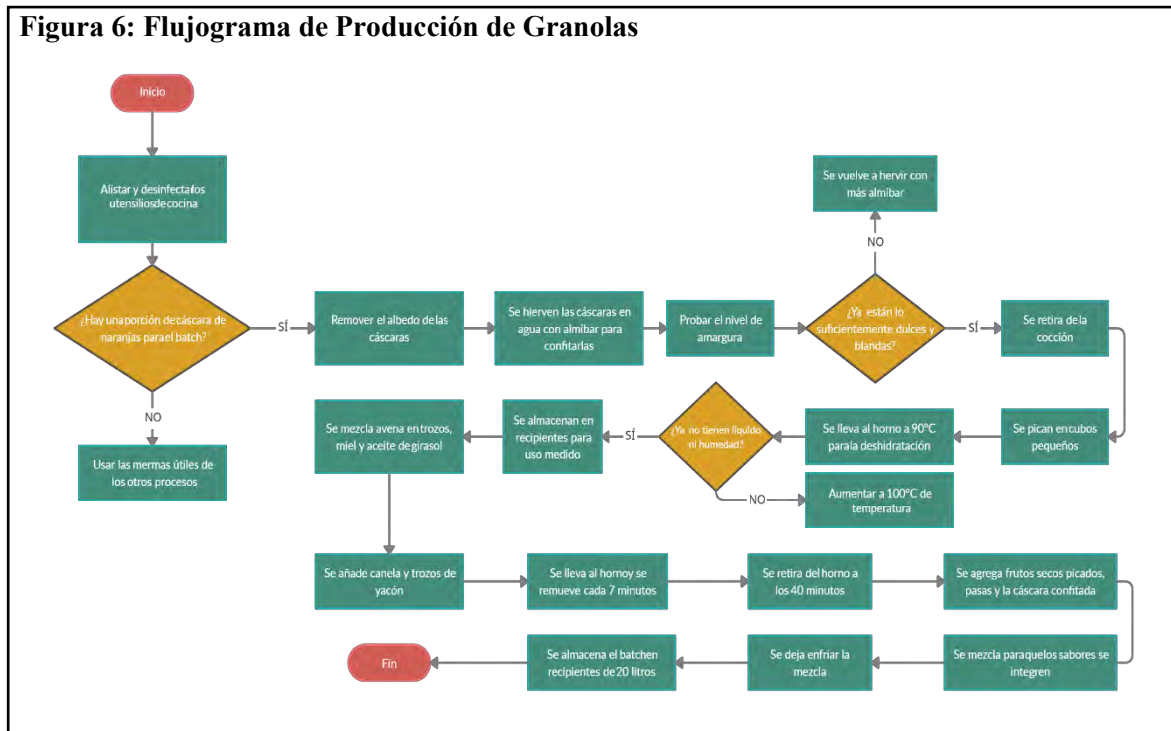


Figura 7: Flujograma de Producción de Mermeladas

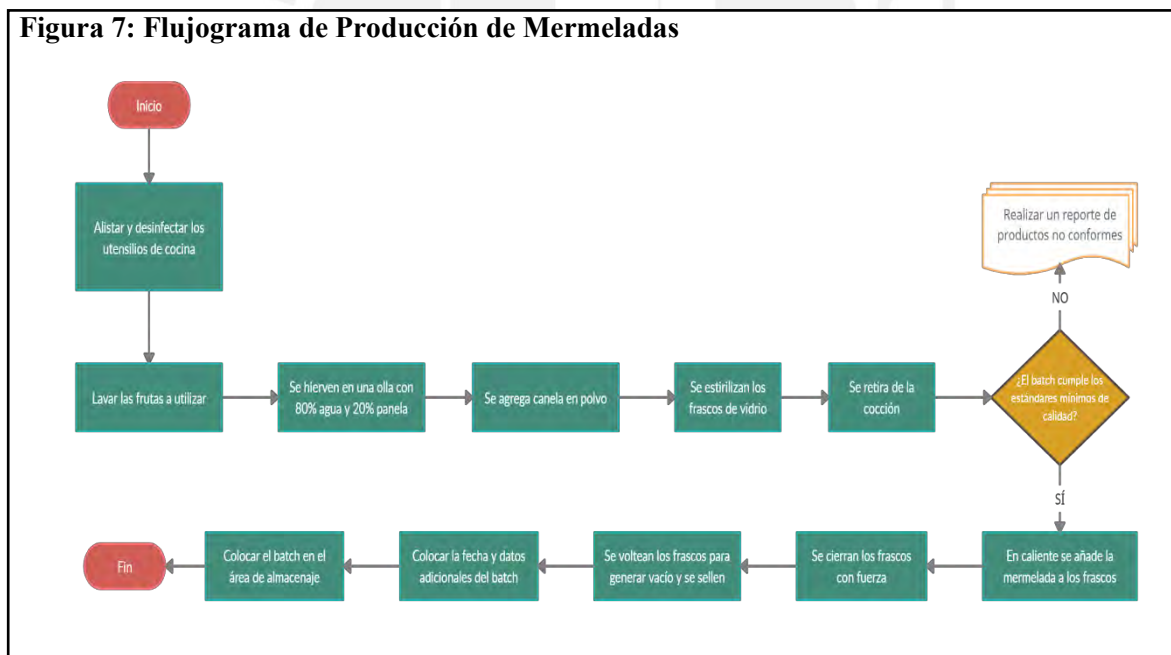
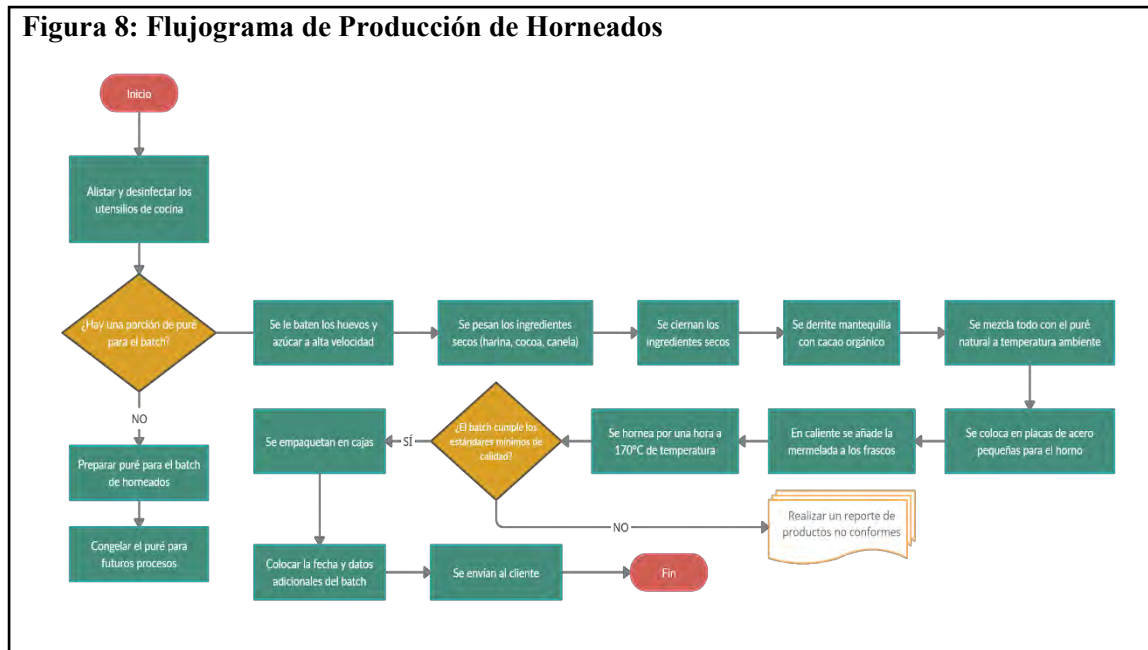


Figura 8: Flujograma de Producción de Horneados



6.2. Requisitos para los productos y servicios

Fresko Perú deberá comunicarse con el cliente brindando información transparente y real con respecto a los productos y servicios que ofrece, esto lo hace mediante su *marketplace* y sus redes sociales oficiales (ver Anexo I Sub AH). Por ello, Fresko Perú debe verificar si cumple con los requisitos para elaborar productos de calidad, antes de poner en marcha las operaciones. Así, los productos se encuentran detallados en composición y peso dentro la Lista de Productos (ver Tabla 8).

Tabla 8: Lista de productos de Fresko Perú

Lista de Productos de Fresko Perú		
Línea de Producto	Producto	Especificaciones
Croccantinis	Croccantinis de betarraga	Masas crocantes horneadas de puré de betarraga, cebolla y ajo. Peso: 110 gramos.
	Croccantinis de ají amarillo	Masas crocantes horneadas de pasta de ají amarillo, cebolla y ajo. Peso: 110 gramos.
	Crocantes de espinaca y albahaca	Masas crocantes horneadas de puré de albahaca, espinaca, cebolla y ajo. Peso: 110 gramos.
Granola	Granola artesanal con cáscara de naranja	Granola artesanal con miel orgánica, almendras, nueces, pasas y un toque de cáscara de naranja deshidratada. Peso: 400 gramos.
Mermeladas	Mermelada artesanal de papaya y maracuyá	Mermelada artesanal elaborada a base de pulpa de papaya, maracuyá y miel. Peso: 200 gramos.

Tabla 8: Lista de productos de Fresko Perú (continuación)

Lista de Productos de Fresko Perú		
Línea de Producto	Producto	Especificaciones
	Mermelada artesanal de fresa con panela	Mermelada artesanal elaborada a base de pulpa de fresa endulzada con panela. Peso: 200 gramos.
Horneados	Cake rectangular de cacao orgánico y betarraga	Cake rectangular de betarraga con cacao orgánico de "Elemento chocolate" endulzado con panela. Peso: 900 gramos.
	Cake de zanahoria y frutos secos	Cake rectangular de zanahoria y nueces endulzado con panela. Peso: 900 gramos.
	Cake de plátano rectangular con nibs de cacao	Plátanos rescatados con un tremendo toque de cacao de "Elemento chocolate". Peso: 900 gramos.

6.3. Preparación y respuesta ante emergencias

Según la normativa ISO 14001:2015, la organización debe establecer, implementar y mantener procesos necesarios para prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia, las cuales se identificaron en las matrices de riesgos (ver Anexo I Sub M y Anexo I Sub N). Se ha diseñado un plan de gestión de desastres y/o emergencias (ver Anexo I Sub AI), el cual establece procedimientos estructurados con el fin de agilizar las acciones frente a situaciones de emergencia.

El plan de contingencia ante desastres será documentado, además deberá ser utilizado y estar al alcance de los trabajadores involucrados en los procesos internos de la empresa, los cuales conocerán las medidas que deben adoptar como protección y/o evitar las consecuencias de la exposición al riesgo.

Considerando el mapa de procesos de la empresa, los insumos y los riesgos del proceso, se han identificado posibles situaciones de emergencia y accidentes potenciales que pueden afectar al medio ambiente, así como acciones para responder a estas situaciones. En la matriz de riesgos, se identificaron los riesgos asociados al ciclo de vida del producto y según el sistema de valoración, se asignó la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría, con el fin de definir acciones preventivas o correctivas.

6.4. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Para el desarrollo de nuevos productos, la norma establece que la empresa debe tener un procedimiento que permita planificar las acciones, determinar los requisitos esenciales, establecer los controles, revisar las salidas del proceso y poder realizar cambios en el diseño. Para ello, se elaboró el procedimiento de diseño y desarrollo de productos (ver Anexo I Sub AJ), en el cual se

establece la referencia normativa a seguir en el proceso, los responsables y la descripción de actividades, desde identificar la necesidad hasta los posibles ajustes del producto final.

6.5. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Fresko Perú se abastece externamente de productos como *packaging*, insumos y algunos servicios como la contabilidad, por ello es necesario que controle las no conformidades de sus productos, a través de la trazabilidad de los insumos utilizados y el correcto almacenamiento de las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados. Justamente para sistematizar estas necesidades se diseñaron el Procedimiento y la Matriz de Trazabilidad de Lotes (ver Anexo I Sub AN y Anexo I Sub AO) y el Procedimiento de Almacenamiento (ver Anexo I Sub AP). El Procedimiento de Trazabilidad de Lotes permite identificar el origen de los productos elaborados en la línea de croccantinis, así como de los insumos utilizados para la elaboración de estos; mientras que en la matriz se registran los datos precisos de los lotes producidos como la fecha de producción y el encargado del lote. Por otro lado, el Procedimiento de Almacenamiento asegura el cumplimiento de los estándares de calidad de los croccantinis determinados en el SGC sobre inocuidad alimentaria, así como la eficiencia y trazabilidad en la cadena productiva.

Las normativas ISO también exigen que la empresa cumpla los requisitos para los procesos posteriores a la entrega; en el caso de Fresko Perú, estos son el Procedimiento de Evaluación de Satisfacción del Cliente (ver Anexo I Sub AQ) y el Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos (ver Anexo I Sub AR). En el primero de ellos, la empresa puede determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos recibidos, mientras que en el segundo gestiona las quejas y los reclamos de los clientes, y después de analizar el fundamento de la queja o reclamo, elabora y envía un informe de respuesta al cliente.

6.6. Producción y provisión del servicio

La organización debe implementar la producción y provisión de los productos finales bajo condiciones controladas. Estas condiciones incluyen el control de la capacidad con respecto a la demanda (ver Anexo I Sub AG) y el aseguramiento de la disponibilidad de recursos humanos y materiales a utilizar para cumplir con los lotes de producción determinados.

6.7. Liberación de los productos y servicios

La empresa debe implementar un procedimiento de control de calidad, en las etapas del proceso de producción, para verificar que se cumplen los requisitos del producto. Para ello, se ha establecido el procedimiento de control de calidad (ver Anexo I Sub AS), el cual tiene como objetivo controlar las salidas y asegurar que los productos cumplan las condiciones mínimas de calidad establecidas por la organización. En el procedimiento se detallan los requisitos legales,

los responsables del proceso, las actividades a realizar con los insumos, productos en proceso y productos terminados.

6.8. Control de las salidas no conformes

Según la norma ISO 9001:2015, la organización debe asegurarse de que las salidas no conformes se controlen y se identifique la causa raíz de la no conformidad, con el fin de tomar las acciones correctivas y contener la fuente de error. Para ello, se ha elaborado un procedimiento de control de productos no conformes (PNC) (ver Anexo I Sub AT), el cual tiene como objetivo establecer los lineamientos para gestionar los PNC, definir a los responsables del proceso, y describir las actividades para la identificación y tratamiento.

7. Evaluación del desempeño

7.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La organización, con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes y la conformidad con los productos, debe determinar qué necesita seguimiento y medición, los métodos de análisis y evaluación que aseguren los resultados, y cuándo se dará seguimiento y medición. Para ello, la organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del SIG y conservar la información pertinente según el procedimiento de gestión documental.

Para medir la satisfacción del cliente, se elaborará una encuesta de satisfacción al cliente para dar seguimiento a sus percepciones y el grado en el que los productos cumplen sus necesidades y expectativas. Además, para dar seguimiento, medir, analizar y evaluar el desempeño del sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión ambiental, debe dar seguimiento a la matriz de indicadores de desempeño (ver Anexo I Sub AX), la cual detalla quince indicadores, el responsable, la frecuencia de medición y otros.

7.2. Auditoría interna

Para el cumplimiento de este requisito se diseñó el documento Competencias del Auditor (ver Anexo I Sub BC), donde se determinan las competencias indispensables de los auditores del SIG. En este documento se clasifican los tipos de auditores y la capacitación, experiencia y conocimiento mínimo esperado de cada uno de ellos. Por las características particulares de la empresa Fresko Perú; es decir, por su ligera estructura organizacional y por el amplio espectro de funciones y tareas que realizan sus Gerentes y Líderes, y para asegurar la independencia de la auditoría, se recomienda que las auditorías internas sean realizadas exclusivamente por Auditores Externos que la Alta Dirección designe. Esto permitirá asegurar el correcto funcionamiento del SIG, y así, obtener comentarios y oportunidades de mejora de una fuente competente.

Asimismo, se diseñó el Programa Anual de Auditorías (ver Anexo I Sub AZ) donde Fresko Perú planifica las auditorías del presente año, determina qué procesos serán auditados y quiénes serán los encargados de auditar dichos procesos. Los procesos a auditar serán los operativos, estratégicos y de soporte; y tal como se mencionó anteriormente, el auditor encargado será un externo designado por la Alta Dirección. Sobre este Programa también se diseñó una Matriz de Evaluación de Riesgos (ver Anexo I Sub BA) donde se identifican posibles fallas en los diversos procesos; como consecuencia de esta identificación se proponen correcciones y acciones correctivas para mitigar estos riesgos; finalmente, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de estos riesgos y se pondera la severidad de su impacto, obteniéndose un Nivel de Riesgo.

La última matriz diseñada para este inciso fue el Plan de Auditoría Interna (ver Anexo I Sub BB). Este formato le permite a la empresa determinar qué proceso será auditado y qué tipo de auditoría se realizará, puede ser una Auditoría Interna, Auditoría del SIG, Auditoría de Certificación o Auditoría de Seguridad.

7.3. Revisión por la dirección

La revisión del SIG comprende reuniones para la elaboración de informes de control por parte de la Alta Dirección a los dueños de proceso o a los encargados del SIG. Para esto, se pueden apoyar en los informes de procesos operativos y estratégicos revisados por Auditoría Interna. Esta revisión se realizará de manera trimestral para poder tener una medición comparativa del progreso del SIG en 4 momentos distintos del año y calibrar la capacidad de respuesta para solucionar las fallas del SIG sobre la marcha.

Los acuerdos y/o resultados de la revisión por la Alta Dirección serán registrados y suscritos en el formato de Acta de Revisión del SIG (ver Anexo I Sub BD). Cada acta será conservada y mantenida por los encargados del Sistema Integrado de Gestión para que verifiquen y den seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

8. Mejora

Se diseñó la Matriz y el Procedimiento de Mejora Continua con el propósito de mejorar la adecuación y el desempeño del SIG. La Matriz de Mejora Continua (ver Anexo I Sub BE) le permite a Fresko Perú identificar de forma más precisa la causa raíz de la no conformidad y enseguida, plantear una corrección y una acción correctiva para esta. Es preciso aclarar que una corrección es una respuesta de solución inmediata, mientras que la acción correctiva soluciona directamente la causa raíz de la no conformidad.

En este mismo sentido, el Procedimiento de Mejora Continua (ver Anexo I Sub BF) determina los lineamientos para identificar, definir, implementar y realizar el seguimiento y control de las acciones que permitirán que el SIG obtenga mejores resultados. En primer lugar, se identifica la causa raíz de la no conformidad, posteriormente se plantea una acción correctiva, se determina las acciones de mejora que se ejecutarán y finalmente, se asegura el cumplimiento de este plan de acción.



CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA

La propuesta del diseño del Sistema Integrado de Gestión (SIG) se someterá a una evaluación técnica y económica en el presente capítulo. Ello con el propósito de determinar la viabilidad de la propuesta. En cuanto a la evaluación técnica se analizará la pertinencia de las propuestas para el cumplimiento de los requisitos de las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

Por otro lado, en cuanto a la evaluación económica se determinará el impacto económico de la implementación de la propuesta de diseño. En este punto es preciso mencionar que las proyecciones se realizarán bajo supuestos sólidos y justificados. Finalmente, para evaluar la viabilidad económica de esta implementación se hallará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), y se interpretarán estos valores obtenidos.

1. Evaluación Técnica de la propuesta del diseño del SIG

El presente proyecto profesional presenta una guía para poder implementar un sistema que integre exitosamente los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad y un Sistema de Gestión Ambiental. En este sentido, es necesario ponderar la importancia de la información documentada propuesta y el impacto de esta en el cumplimiento de los requisitos de ambas normativas ISO. En este punto es preciso mencionar que toda la información documentada propuesta ha sido validada por el experto en normativas ISO Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson. A continuación, se realizará el análisis de cada capítulo de ambas normativas.

El requisito “Contexto de la organización” se cumplirá a través de la matriz FODA, la matriz de Partes Interesadas o *Stakeholders*, el Mapa de Procesos y finalmente el Alcance del SIG. Las dos primeras permiten a Fresko Perú conocer interna y externamente a la organización y el mercado en el que se desempeña, esto en un sentido estratégico. Mientras que el Mapa de Procesos le permite conocer gráficamente sus principales procesos y cómo interactúan entre ellos. La delimitación del alcance del SIG tiene como propósito enfocar los esfuerzos a procesos y productos específicos.

En cuanto al requisito “Liderazgo”, se propone las Políticas de Calidad y Ambiental, así como los Manuales de Organización y Funciones (MOF) y la Carta de Compromiso de Liderazgo por parte de la Gerencia. A través de las Políticas se establecen los lineamientos generales de los Sistemas de Calidad y Ambiental, los Manuales determinan los perfiles de los colaboradores y las tareas que realizarán con el fin de designar recursos humanos de forma eficiente en el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, la Carta de Compromiso sirve para que la Alta

Dirección demuestre liderazgo y compromiso con el cumplimiento del SIG frente a los colaboradores de la empresa.

Para el requisito “Planificación” se propone la Matriz de Riesgos de Calidad y Ambientales para gestionar objetivamente los riesgos relevantes y prevenir no conformidades, así como la Matriz de Oportunidades para identificar y aprovechar las oportunidades de mejora. Asimismo, para determinar los objetivos de calidad y ambientales, así como los indicadores críticos de desempeño (KPIS) y los recursos necesarios para alcanzar un mejor desempeño, se propone la Matriz de Objetivos. Además de ello, para identificar cambios en el SIG y llevarlos a cabo de manera planificada se requiere el procedimiento de Planificación de Cambios.

De forma específica, la normativa ISO 14001:2015 exige controlar el impacto ambiental asociado a las diversas etapas de transformación del producto y para ello se ha identificado el Ciclo de Vida del Producto. En este mismo sentido, esta normativa menciona que la organización debe identificar los requisitos legales y otros requisitos referentes a los aspectos ambientales de sus operaciones. Por ello se propone la Matriz Legal.

En lo referente al requisito “Apoyo”, se propuso la Matriz de Gestión de Recursos y la Matriz de IME (Inmuebles, maquinarias y equipos) con el fin de determinar y asegurar los recursos necesarios para el correcto desempeño del SIG. Además de ello, la Matriz de Legajos del Personal es pertinente para asegurar la competencia de los colaboradores cuyas actividades tienen impacto en el desempeño del SIG. En este mismo sentido, el Plan de Capacitación y su Cronograma permiten que los colaboradores de Fresko puedan tomar conciencia sobre las políticas y los objetivos de calidad y ambientales. Con respecto a la comunicación, se ha propuesto la Matriz de Comunicaciones para determinar con exactitud qué, cómo y cuándo se comunica. Sirve para comunicar de forma pertinente aspectos relacionados con el SIG.

El último aspecto sobre este requisito se refiere a la Información Documentada, donde se agrupa de forma ordenada y codificada los procedimientos, matrices y cualquier otra acción referente al SIG. Esto asegura la sistematización de información formal producida por Fresko Perú; para ello se propone la Ficha, Matriz y Manual del Procedimiento de Gestión Documental.

El siguiente requisito es “Operación”; en este acápite las normativas mencionan que la organización debe planificar y controlar los procesos operativos según el alcance establecido; y para ello se propone el diseño de los Flujogramas Operativos de las principales líneas de productos (croccantinis, horneados, granolas y mermeladas). Sobre aspectos ambientales, exclusivamente, se propone la Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes y la Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos; ambas permiten establecer los lineamientos ambientales

que Fresko Perú debe entregar a sus clientes y que Fresko Perú exige a sus proveedores externos, respectivamente.

Además de ello, la normativa ISO 9001 también exige que se calcule la capacidad para cumplir con los requisitos de los productos y para ello se propone la Matriz de Análisis de Demanda contra Capacidad; mientras que la normativa ISO 14001 exige que Fresko Perú establezca e implemente procesos para responder a situaciones potenciales de emergencia, para esto último se propone el Plan de Gestión de Desastres y/o Emergencias.

Asimismo, el Procedimiento de Desarrollo de Productos tiene como propósito la implementación de un proceso adecuado para la el diseño y desarrollo exitoso de productos; el Procedimiento de Compras le permite a Fresko Perú asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados por proveedores externos sean compatibles con los requisitos establecidos (ver Anexo I Sub AL); el Procedimiento y la Matriz de Trazabilidad de Lotes permite identificar las salidas para asegurar la conformidad del producto final; el Procedimiento de Almacenamiento asegura el correcto almacenamiento de los insumos, productos en proceso y productos terminados; el Procedimiento de Evaluación de la Satisfacción del Cliente y el Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos sirven para sistematizar las actividades posteriores a la entrega del producto.

Siguiendo con el requisito “Operación”, con el propósito de verificar que el producto final cumple con el requisito se ha propuesto el Procedimiento de Control de Calidad, mientras que el Registro de Productos No Conformes (ver Anexo I Sub AV), el Registro de Corrección de Productos No Conformes (ver Anexo I Sub AW) y el Procedimiento de Control de Productos No Conformes (ver Anexo I Sub AU) sirven para identificar y evitar la entrega de los productos que no cumplen con los requisitos de calidad mínimos establecidos.

Con respecto al siguiente requisito, “Evaluación de desempeño”, se propone la Ficha y la Matriz de Indicadores de Desempeño para poder medir y evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores (ver Anexo I Sub AY); asimismo, se propone el Programa Anual de Auditorías y su Matriz de Evaluación de Riesgos, las Competencias del Auditor y el Plan de Auditoría Interna con el fin de que Fresko Perú lleve a cabo las auditorías internas pertinentes en plazos planificados sobre la eficacia del SIG. En este mismo sentido, el formato de Revisiones Pertinentes del SIG permite a la Alta Dirección alinear estratégicamente a la empresa con respecto al cumplimiento del SIG.

Finalmente, el último requisito es “Mejora” y para este, el presente proyecto propone el Procedimiento y Matriz de Mejora Continua con el propósito de identificar y anticiparse a las no conformidades y posterior a ello, proponer correcciones y acciones correctivas.

En suma, el detalle de estas propuestas y su aporte al funcionamiento eficaz del SIG evidencia la viabilidad técnica del presente proyecto profesional, haciendo posible que la empresa Fresko Perú pueda implementar exitosamente un SIG y posteriormente, certificarse en las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

2. Evaluación Económica de la propuesta del diseño del SIG

Tal como se ha mencionado, en este apartado se evaluará la viabilidad económica de la implementación de la propuesta de diseño del SIG por parte de Fresko Perú. El análisis financiero seguirá el siguiente esquema lógico:

- Determinar los costos de implementación.
- Determinar los beneficios económicos de la implementación.
- Determinar el acceso a financiamiento.
- Realizar la evaluación de la inversión a través de flujos económicos. En este punto se obtendrán los valores VAN y TIR.
- Analizar los resultados obtenidos.

2.1. Costos de Implementación

La implementación de la propuesta de diseño representa una inversión inicial para la empresa Fresko Perú; asimismo, una vez certificado el SIG también se incurrirá en costos. La inversión inicial se calculará en torno al cronograma Gantt presentado anteriormente. De esta forma, a continuación, se presenta el resumen de los costos de implementación por cada etapa del Gantt (ver Tabla 9). Posteriormente, se presenta el detalle de cada una de las etapas (ver Tabla 10) y el resumen de los costos a incurrir después de la certificación (ver Tabla 11).

Tabla 9: Resumen de inversión inicial de Implementación del SIG

INVERSIÓN INICIAL	
Etapas	Inversión
1. Sensibilización	S/.778,13
2. Diagnóstico	S/.281,25
3. Planeación y Organización del SIG	S/.1.112,50
4. Implementación	S/.762,50
5. Certificación	S/.18.600,00
TOTAL	S/.21.534,38

En la Tabla 9 se puede apreciar que la etapa más costosa es la Certificación. Esto se debe a que obtener un certificado para las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 tiene costos elevados, según los datos recogidos del mercado. Es preciso mencionar que este costo fue validado por el experto en certificaciones ISO Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson. Asimismo, se observa en la Tabla 10 que los costos de las demás etapas se elevan debido a las horas invertidas de la Alta Dirección y de los colaboradores de Fresko Perú. En este punto, se consideró un costo por hora hombre promedio de ambas muestras. Además de ello, en este punto no se ha considerado necesario que Fresko Perú invierta en mejoras tecnológicas o en equipos porque actualmente cuentan con los recursos pertinentes para desempeñar sus funciones operativas con eficacia.

Tabla 10: Detalle de inversión inicial de Implementación del SIG

INVERSIÓN INICIAL				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Inversión
1. Sensibilización				S/.778,13
Reuniones de capacitación y sensibilización con la Alta Dirección	30	hora hombre	S/.15,63	S/.468,75
Reuniones de sensibilización con los colaboradores	54	hora hombre	S/.5,73	S/.309,38
2. Diagnóstico				S/.281,25
Reuniones de Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora con la Alta Dirección	18	hora hombre	S/.15,63	S/.281,25
3. Planeación y Organización del SIG				S/.1.112,50
Diseño de información documentada con los responsables de los procesos	60	hora hombre	S/.5,73	S/.343,75
Aprobación de información documentada con la Alta Dirección	30	hora hombre	S/.15,63	S/.468,75
Material gráfico (afiches, impresiones, etc.)	30	unidades	S/.2,00	S/.60,00
Formatos, procedimientos y manuales	120	unidades	S/.2,00	S/.240,00
4. Implementación				S/.762,50
Capacitación a los colaboradores sobre SIG	54	hora hombre	S/.5,73	S/.309,38

Tabla 10: Detalle de inversión inicial de Implementación del SIG (continuación)

INVERSIÓN INICIAL				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Inversión
Auditoría Interna del SIG	9	hora hombre	S/.15,63	S/.140,63
Auditoría Interna de Control de Riesgos	9	hora hombre	S/.15,63	S/.140,63
Resolver no conformidades	30	hora hombre	S/.5,73	S/.171,88
5. Certificación				S/.18.600,00
Auditoría Interna de Certificación con Auditor Externo	1	asesoría	S/.600,00	S/.600,00
Certificado ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015	1	unidad	S/.18.000,00	S/.18.000,00
TOTAL				S/.21.534,38

Finalmente, se presenta la Tabla 11 donde se aprecia que la mayor inversión se daría en el año 1 debido a la incorporación de un Líder del SIG. Se considera necesario contar con un experto para el mantenimiento del SIG durante el primer semestre y para ello, se propone a un experto a medio tiempo.

Tabla 11: Resumen de la inversión posterior a la certificación

INVERSIÓN POSTERIOR A CERTIFICACIÓN			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Difusión interna de las certificaciones ISO (anuncios a colaboradores)	S/.300,00	S/.150,00	S/.150,00
Difusión externa de las certificaciones ISO (pautas digitales en Redes Sociales)	S/.1.000,00	S/.500,00	S/.500,00
Actualización y mantenimiento de información documentada con los responsables de los procesos	S/.687,60	S/.687,60	S/.687,60
Seguimiento de la implementación del SIG	S/.2.000,00	S/.1.500,00	S/.1.500,00
Incorporación del Líder SIG	S/.7.000,00	S/.0,00	S/.0,00
TOTAL	S/.10.987,60	S/.2.837,60	S/.2.837,60

2.2. Beneficios económicos

Para evaluar la viabilidad económica de la propuesta de diseño es necesario proyectar los beneficios económicos que la empresa obtendría al implementar el SIG y certificarse en ambas

normativas ISO. Para ello, se proyectaron los beneficios económicos en coordinación con el Gerente General de la empresa, Marco León, obteniéndose los siguientes resultados:

- Un incremento en los ingresos anuales de 7% por captación y fidelización de nuevos clientes.
- Una disminución en los costos de producción de 5% por mayor eficiencia en el uso de recursos, y finalmente.
- Una disminución en los sobrecostos de producción de 5% por errores de calidad, de forma específica, reprocesamiento de lotes y devoluciones de productos no conformes.

Cabe mencionar que el incremento en las ventas tendrá un margen neto de 47%. De esta forma, en la Tabla 12 se presenta el resumen de los beneficios obtenidos.

Tabla 12: Proyección de beneficios económicos

PROYECCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de Ingresos	S/.13.160,00	S/.14.212,80	S/.15.349,82
Ahorro por disminución de Costos de Producción	S/.6.000,00	S/.6.480,00	S/.6.998,40
Ahorro por disminución de Sobrecostos de Producción	S/.600,00	S/.648,00	S/.699,84
TOTAL	S/.19.760,00	S/.21.340,80	S/.23.048,06

2.3. Acceso a financiamiento

En este punto es importante mencionar que la empresa podría acceder a fondos públicos para cubrir la inversión a través del programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción. Según la consultora Technologies & Consulting, este programa tiene como propósito “promover el incremento de la competitividad de las empresas peruanas” a través de la obtención de certificaciones de sistemas de gestión (2020); como es el caso de Fresko Perú. En este sentido, la empresa sí puede concursar debido a que cumple con los requisitos establecidos en el programa, tales como haber funcionado durante el último año, registrar ventas anuales entre 13 UIT y 2,300 UIT, tener licencia de funcionamiento y no registrar deudas coactivas con la SUNAT (2020).

Es preciso mencionar que según la opinión del experto en certificaciones ISO y miembro de la consultora Technologies & Consulting, Ing. Gustavo López, es posible que Fresko Perú obtenga el financiamiento para lograr las certificaciones ISO. De esta forma, según la consultora, el financiamiento recibido sería 5,000 PEN como máximo para la etapa de Diagnóstico y hasta 50,000 PEN para la etapa de Implementación (este monto sería cofinanciado con Fresko Perú,

cubriendo este último al menos 25% de la inversión). Ambos montos son no reembolsables; es decir, Fresko Perú usaría el dinero entregado sin cargo a devolverlo pues no sería una deuda (2020).

2.4. Flujo de Caja Económico

A continuación, se presenta el Flujo de Caja Económico con las proyecciones realizadas en los incisos anteriores (ver Tabla 13). Para la determinación de la Tasa de Descuento que se utilizará se consultó al Gerente General, Ing. Marco León, quien cuenta con una Maestría en Finanzas Corporativas y posee suficiente conocimiento de la industria, resultando un valor conservador de 25%.

Tabla 13: Flujo de Caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO				
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
BENEFICIO TOTAL	S/.0,00	S/.19.760,00	S/.21.340,80	S/.23.048,06
Incremento de Ingresos		S/.13.160,00	S/.14.212,80	S/.15.349,82
Ahorro por disminución de Costos de Producción		S/.6.000,00	S/.6.480,00	S/.6.998,40
Ahorro por disminución de Sobrecostos de Producción		S/.600,00	S/.648,00	S/.699,84
INVERSIÓN TOTAL	-S/.21.534,38	-S/.10.987,60	-S/.2.837,60	-S/.2.837,60
Sensibilización	-S/.778,13			
Diagnóstico	-S/.281,25			
Planeación y Organización del SIG	-S/.1.112,50			
Implementación	-S/.762,50			
Certificación	-S/.18.600,00			
Inversión post implementación Total		-S/.10.987,60	-S/.2.837,60	-S/.2.837,60
FINANCIAMIENTO PÚBLICO	S/.16.693,75	S/.0,00	S/.0,00	S/.0,00
Etapas de Diagnóstico	S/.2.171,88			
Etapas de Implementación	S/.14.521,88			
BENEFICIO NETO	-S/.4.840,63	S/.8.772,40	S/.18.503,20	S/.20.210,46
INDICADORES				
Valor Actual Neto (VAN)	S/.24.367,10			
Tasa Interna de Retorno (TIR)	233,42%			

2.5. Análisis de Resultados

Una vez obtenidos los valores resultantes del Flujo de Caja Económico, es posible concluir que la implementación del SIG y su posterior certificación resultaría beneficioso económicamente para Fresko Perú. Esto se concluye tras obtener un VAN de 24,367 PEN y una TIR de 233%. Es decir, al implementar la propuesta de diseño, la empresa Fresko Perú estaría generando 24,367 PEN de valor económico. Asimismo, también se ha calculado el escenario donde Fresko Perú no accede al financiamiento público del programa Innóvate Perú; esto con el fin de proyectar un escenario más conservador. Este último escenario arroja un VAN de 7,673 PEN y una TIR de 44,82%, confirmando la viabilidad del proyecto incluso en un escenario donde la empresa debe asumir toda la inversión inicial requerida. En suma, la propuesta de diseño es económicamente viable para el sujeto de estudio en mención; además de ello, permitiría estandarizar los procesos de su Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, logrando satisfacer las expectativas de sus clientes y disminuir su impacto ambiental, respectivamente.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El diseño del Sistema Integrado de Gestión de la empresa Fresko Perú se basa en las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, está enfocado en la línea de producción de croccantinis, en cuanto a gestión de calidad, y al área de producción en general, en cuanto a gestión ambiental.
- El presente proyecto profesional es innovador ya que no se ha encontrado bibliografía aplicada referente a un SIG que integre las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en la industria de alimentos en Perú, especialmente en una empresa de alimentos orgánicos con enfoque de economía circular como Fresko Perú.
- Según los modelos estudiados referentes a Gestión de Calidad y Gestión Ambiental, se concluye que las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 son los modelos más convenientes para Fresko Perú, respectivamente. Esto se debe a que la exigencia de sus requisitos permitirá a la empresa diseñar e implementar un SIG exitoso en los plazos pertinentes y con los recursos disponibles y posterior a ello, podrá acceder al certificado internacional de ambas normativas, los mismos que se han posicionado como los estándares más populares a nivel mundial por la gran validez obtenida en las diversas industrias. Otro motivo es que, bajo el Anexo SL, se pueden integrar fácilmente una con otra. El último motivo se refiere específicamente a la normativa ISO 14001:2015, donde se menciona el concepto de Ciclo de Vida, el cual se manifiesta claramente en el modelo de negocio de la empresa Fresko Perú.
- Lo más resaltante del análisis PESTEL de Fresko Perú es el aspecto social y legal, ya que la empresa tiene una dinámica de producción adaptada a los estilos de vida saludables en el país y a las tendencias del mercado, y porque las normativas legales podrían convertirse en restricciones a su funcionamiento. Mientras tanto, en cuanto al análisis Porter referente a la industria, se concluye que las fuerzas más relevantes son la amenaza de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada y la amenaza de productos sustitutos ya que a pesar de la tendencia de consumo saludable, hay muchas opciones para otro tipo de alimentos. En contraste, los proveedores en la industria alimenticia poseen un bajo poder de negociación, ya que hay una gran diversidad de estos, por lo que son fácilmente reemplazables.
- El alcance del proyecto profesional es descriptivo y se origina por la necesidad del diseño de un SIG, por ello se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo que permitió identificar

y recolectar información sobre el fenómeno. Las técnicas de recolección utilizadas fueron las entrevistas a profundidad y la lista de verificación. El marco muestral se definió por un muestreo no probabilístico, ya que se seleccionaron las unidades de observación según el criterio de los investigadores. Además, para el desarrollo del proyecto se ejecutó un muestreo de expertos en normativas ISO y expertos en procesos de producción.

- Las técnicas de recolección previstas para el desarrollo del proyecto fueron las entrevistas a profundidad, la lista de verificación y la observación; sin embargo, esta última no se llevó a cabo de manera presencial debido a la propagación del virus COVID-19 y al Estado de emergencia, por lo que no se visitó la planta. Es preciso mencionar que las entrevistas a los expertos en normas ISO, a la gerencia y al personal de Fresko Perú, se realizaron de manera virtual.
- Fresko Perú, es una microempresa que no cuenta con procesos estandarizados, por lo tanto su sistema de gestión presentó un 30% de nivel de cumplimiento según la norma ISO 9001:2015, y un nivel de cumplimiento de 34% según la ISO 14001:2015. Los resultados muestran una brecha frente al cumplimiento de los requisitos de ambas normas ISO, lo que evidencia una brecha de conocimiento de la alta dirección respecto a sistemas de gestión de calidad y ambientales. Cabe resaltar que Fresko tiene un mejor desempeño en el SGA, ya que es una empresa socialmente responsable que considera el ciclo de vida de los productos en sus procesos internos, por lo que ha realizado un análisis del contexto a profundidad, cuenta con objetivos y ha desarrollado indicadores y herramientas que le permiten medir su desempeño ambiental. Respecto a la calidad, el nivel de cumplimiento de los requisitos de operación es 51%, debido a que la empresa sigue estándares de calidad en la producción y ha formulado criterios para el control de sus procesos. En lo que respecta a ambas normativas, la empresa no cuenta con una matriz de riesgos, una matriz legal, un procedimiento de gestión documental y otras herramientas de valor en la toma de decisiones.
- El cronograma de actividades es un instrumento fundamental para la implementación, ya que permite definir las etapas y contribuye a supervisar los tiempos y recursos para cada actividad del cronograma. Un punto importante en las normas ISO es el compromiso de la alta dirección y los colaboradores de la empresa, por lo que es fundamental que se cumpla la etapa de capacitación y sensibilización al personal, con el fin de que estos tomen conciencia de la importancia de la calidad y la gestión ambiental. Al contar con personal capacitado y comprometido, mejorará el desempeño de las actividades internas y el logro de objetivos con respecto al SIG.

- La propuesta de diseño del Sistema Integrado de Gestión cumple con los requisitos de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, mediante el manual de gestión de calidad y el manual de gestión ambiental elaborados en el presente proyecto profesional. Estos manuales recopilan las respectivas políticas, procedimientos, planes, matrices y mapas de procesos (general y por línea de producto), entre otros.
- La viabilidad técnica de la propuesta de diseño se sustenta en la información documentada propuesta; a través de esta, la empresa puede cumplir los requisitos expuestos en ambas normativas ISO. Además de ello, en la práctica, la empresa ya ha implementado las primeras etapas de la propuesta de diseño de forma satisfactoria durante los últimos meses del 2020; esto reafirma su viabilidad técnica y su pertinencia pragmática.
- La viabilidad económica de la propuesta de diseño se sustenta en la generación de valor económico de su implementación y posterior certificación. Esta afirmación fue validada al obtener un valor VAN de 24,367 y una TIR de 233%, en un escenario donde Fresko Perú acceda al cofinanciamiento público del programa Innóvate Perú. En este mismo sentido, bajo el supuesto conservador de que Fresko no acceda al financiamiento del Estado, el valor VAN 7,673 y la TIR de 44,82%, mantienen un resultado favorable.
- El control de la información documentada es necesario para el cumplimiento de las normas ISO, ya que permite a la empresa mejorar continuamente los procesos y tener un registro documental que permita tener una mayor trazabilidad de estos y medir el desempeño del SIG. Es importante que los responsables directos de la gestión documental se comprometan a mantener actualizadas las guías, manuales y registros en general.
- El SIG estandariza todos los procesos internos de la organización, el enfoque de gestión por procesos permite formalizar y estandarizar las actividades, así como integrar las áreas operativas y de soporte desde una perspectiva de generación de valor. Asimismo, es posible disminuir las incidencias y no conformidades a través del control y la mejora continua.
- La matriz legal es de importancia para la propuesta de diseño del SIG ya que le permite a Fresko Perú identificar los requisitos legales y otros requisitos pertinentes para su operación. A través de esta identificación, la empresa puede asegurar la continuidad del negocio mediante el cumplimiento de las regulaciones legales y sectoriales, y autorregular el impacto ambiental de sus operaciones.
- La implementación del SIG basado en las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 no solo le permitirá a Fresko Perú acceder a los beneficios económicos expuestos

anteriormente, sino también le permitirá superar el problema empírico; es decir, lograr la paridad competitiva y posteriormente establecer una ventaja competitiva dentro del sector.

2. Recomendaciones

- Se recomienda establecer un cronograma de sensibilización post implementación para comprometer a los nuevos colaboradores con el cumplimiento de los objetivos del SIG. Es de suma importancia que todos los colaboradores interioricen las buenas prácticas de calidad y ambientales.
- Se recomienda seguir las especificaciones de las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, para mejorar continuamente el nivel de cumplimiento de la empresa referente a los requisitos. En este sentido, el éxito del SIG propuesto permitirá a Fresko Perú satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y principales *stakeholders*, asimismo, controlar el impacto ambiental de sus operaciones. Se recomienda adaptar las normativas ISO a las futuras necesidades de sus clientes y a las nuevas tendencias del mercado.
- Se recomienda ampliar el alcance del SIG, específicamente en la normativa ISO 9001:2015 de gestión de calidad. Actualmente, este alcance está delimitado a la línea de productos de croccantinis; sin embargo, existen otras tres líneas de productos con una buena expectativa de crecimiento en el mediano plazo. Cabe resaltar que el diseño del SIG propuesto es escalable a toda la organización, mientras se apliquen los lineamientos establecidos en la información documentada.
- Se recomienda asignar un Líder del SIG para las etapas de implementación, certificación y post implementación, que asegure el cumplimiento de los requisitos ISO en todo momento. Este podría mantener y actualizar la información documentada diseñada, asimismo, podría mejorar el desempeño del SIG a través de auditorías, asignación de recursos competentes, establecimiento formal de procesos, mejora continua, entre otras actividades.
- Se recomienda participar en el concurso de Innóvate Perú con el fin de acceder al cofinanciamiento público. Ello permitirá incrementar notablemente el VAN de 7,673 PEN a 24,367 PEN, lo cual, a su vez, incrementa los resultados económicos de la propuesta de diseño del SIG.
- Se recomienda actualizar constantemente la Matriz Legal expuesta en el capítulo 7 (anexo B) debido al contexto actual de cambios e incertidumbre. La identificación de los

requisitos legales y otros requisitos le permitirá a la Alta Dirección de Fresko Perú controlar el cumplimiento de estos, esto con el fin de alcanzar los objetivos ambientales y asegurar la continuidad del negocio.

- Considerando que las fases iniciales ya se implementaron satisfactoriamente durante los últimos meses del 2020, se recomienda que la Alta Dirección continúe con la implementación del SIG y cumpla con las fases y actividades pendientes del cronograma propuesto en el Capítulo N°6, referentes a la implementación de ambas ISO y su respectiva certificación. A través de este, se garantizará la puesta en marcha del SIG con éxito en los plazos definidos.
- Se recomienda que los procesos de implementación del SIG se rijan por los procedimientos establecidos en los Manuales de Gestión de Calidad y Ambiental, de acuerdo a las fechas previstas, ya que lograr la certificación de las normas ISO generaría mayor control del impacto ambiental de las operaciones, el crecimiento de las ventas, la optimización de costos, aumentaría la satisfacción del cliente, entre otros.
- Se recomienda que se utilicen las herramientas de seguimiento y de control como la matriz de riesgos, la matriz de objetivos de calidad y ambientales, la matriz de indicadores y otros documentos, con el propósito de lograr el cumplimiento de los requisitos, disminuyendo la probabilidad de error en la ejecución de procesos internos y mejorando el resultado final de los procesos en general.
- Se recomienda comunicar internamente los avances de la implementación para que los colaboradores sean parte del proceso y estén comprometidos con el desarrollo del SIG, además, se recomienda comunicar externamente la implementación del SIG a los *stakeholders*, con el fin de mejorar la percepción de la empresa respecto a su compromiso con la calidad y la protección del medio ambiente, así como posicionar la marca de Fresko Perú en el mercado.
- Se recomienda expandir la cartera comercial a nuevos mercados, tales como grandes cadenas retail o licitaciones con el Estado, una vez que Fresko Perú concluya con las etapas de implementación y certificación. Tal como se ha mencionado anteriormente, contar con un SIG que integre las normativas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 le permitiría a la empresa lograr una ventaja competitiva lo cual facilita el acceso a establecer relaciones comerciales y lograr un mayor volumen de ventas.
- Se recomienda implementar un equipo o responsable en el proceso de diseño y desarrollo de productos ya que actualmente, por el nivel de ventas y la dimensión de la empresa, la

alta dirección es responsable de este proceso. Contar con un equipo o responsable permitiría lograr escalabilidad. Asimismo, de forma más específica, se recomienda una mayor tecnificación y automatización en este proceso, una mayor profesionalización del recurso humano y la implementación de metodologías ágiles.



REFERENCIAS

- Acuña, N., Figueroa, L., Jimena, & Wilches, M. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 25(1), 143–153.
- Álvarez, J. M. S., & Caballero, B. O. (2013). Modelo EFQM y creación de valor: una aproximación teórica. *Anáhuac Journal*, 13(1), 31–54. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=88925198&lang=es&site=ehost-live>
- Alzate-Ibáñez, A., Ramírez Ríos, J., & Alzate-Ibáñez, S. (2018). Modelo De Gestión Ambiental ISO 14001: Evolución Y Aporte a La Sostenibilidad Organizacional. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 12(1), 74–85.
- Alzate-Ibáñez, A., Ramírez, J., & Bedoya, L. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*, 7(13), 3-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/23143738e032>
- American Society for Quality [ASQ]. (s.f.). Quality glossary. Recuperado de: <http://asq.org/glossary/q.html>
- Antony, J., Leung K., & Knowless, G. (2002). Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Araque, M., Avilés, E., & Castro, P., et al. (2018). *Gestión ambiental en la empresa mediante la norma ISO 14001-2015*.
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas* 2002/2 (URL: <http://www.aect.org/ecosistemas/022/informe1.htm>)
- Banco de Alimentos Perú. (s. f.). Conoce más del Banco de Alimentos. Consultado el 14 de junio de 2020. <https://bancodealimentosperu.org/nosotros/>
- Benites, C., De marzo, O., Soto, F., & Uribe, C. (2017) *Calidad en las empresas del sector agroexportador de la ciudad de Ica*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9022>
- Banco de Alimentos Perú (2020, 07 de mayo). *Covid-19: ¿Sabes que es Banco de Alimentos Perú y cuál es su labor en época de emergencia?* Consultado el 10 de junio de 2020, <https://bancodealimentosperu.org/sabes-que-es-banco-de-alimentos-peru-y-cual-es-su-labor-en-epoca-de-emergencia/>
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–113. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00103.pdf>
- Beaumont, M. (2016) *Gestión social: estrategia y creación de valor social*. PUCP: Serie de ciencias de la gestión #3. Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>

- Benzaquen, Jorge (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., y Willborn, W. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 210-228.
- Bowersox, D., Closs D., & Bixby, M. (2007) *Administración y logística en la cadena de suministros*. Michigan State University. Mc Graw Hill.
- British Retail Consortium*. (2015). Norma Mundial BRC de Seguridad Alimentaria. <https://xavierpicolozano.files.wordpress.com/2016/04/brc-global-standard-for-food-safety-issue-7-mx-free-pdf.pdf>
- BSI. (2015). Documento técnico Introducción al Anexo SL. <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/BSI-Anexo%20SL-ISO-9001-2015.pdf>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2020). Ecommerce Perú 2019:Cuál es la tendencia de crecimiento para este año. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://www.capece.org.pe/blog/ecommerce-peru-2019-como-nos-fue-este-ano/>
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad (4th ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Carro, R. & González, D. (2012). Administración de la Calidad Total. Mar de Plata, Argentina
- Cartaya, J. C. C., & Suárez, J. R. C. (2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. *Ciencias de La Información*, 39(1), 31–44.
- Carreño Solis, A. J. (2017). Cadena De Suministro Y Logistica. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.
- Cerdá, E. y Khalilova, A. (2016). Economía circular, estrategia y competitividad empresarial. Economía industrial. Economía circular, 11-20. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Comisión Europea. (2 de diciembre de 2015). Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular. COM (2015) 614 final.
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). (2019, 22 febrero). El comercio electrónico: Una oportunidad para las empresas en el 2019. Recuperado 9 de junio de 2020, de <https://www.confiep.org.pe/noticias/actualidad/comercio-electronico-para-2019/>
- Decreto Legislativo N° 1062. Aprueba la Ley de Inocuidad de Alimentos. Congreso de la República del Perú (Lima, 2008). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6A69D2E6E6908E0D052581A100711DF8/\\$FILE/7_Decre_Legis1062_Inocuidad_Alimentos.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6A69D2E6E6908E0D052581A100711DF8/$FILE/7_Decre_Legis1062_Inocuidad_Alimentos.pdf)

- Decreto Supremo N° 002-2018-PCM. Aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas en Edificaciones. Presidencia del Consejo de Ministros (Lima, 2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-nuevo-reglamento-de-inspeccio-decreto-supremo-n-002-2018-pcm-1603409-1/>
- Decreto Supremo N° 003-2008-MINAM. Aprueba Estándares de Calidad Ambiental para Aire. Ministerio del Ambiente (Lima, 2008). Recuperado de https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_003-2008-minam.pdf
- Decreto Supremo N° 003-2020-PRODUCE. Aprobación de la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria (Lima, 2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/444490-003-2020-produce>
- Decreto Supremo N° 004-2017-MINAM. Aprueba los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Agua y establecen Disposiciones Complementarias. Ministerio del Ambiente (Lima, 2017). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/DS-004-2017-MINAM.pdf>
- Decreto Supremo N° 006-2013-MINAM. Aprueba las Disposiciones Complementarias para la aplicación de Estándar de Calidad Ambiental (ECA) de Aire. Ministerio del Ambiente (Lima, 2013). Recuperado de https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/12/ds_006-2013-minam.pdf
- Decreto Supremo N° 007-98-SA. Aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Ministerio de Salud (Lima, 1998). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284610/256394_DS007-1998.pdf20190110-18386-1q4l45y.pdf
- Decreto Supremo N° 008-2020-SA. Declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19. Ministerio de Salud (Lima, 2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284610/256394_DS007-1998.pdf20190110-18386-1q4l45y.pdf
- Decreto Supremo N° 009-2003-SA. Aprueba el Reglamento de los Niveles de Estados de Alerta Nacionales para Contaminantes del Aire. Ministerio de Salud (Lima, 2003). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/282223/253989_DS009-2003.pdf20190110-18386-1tb0v2v.pdf
- Decreto Supremo N° 012-2018-SA. Aprueba el Manual de Advertencias Publicitarias. Ministerio de Salud (Lima, 2018). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/276610/247892_RM495-2008EP.pdf20190110-18386-qgda2o.pdf
- Decreto Supremo N° 017-2017-SA. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Lima, 2017). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/189343-017-2017-sa>
- Decreto Supremo N° 019-97-ITINCI. Aprueba el Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera. Ministerio de la Producción (Lima, 1997). Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/NORMDECRETOS/ds019_97_itinci.pdf

- Decreto Supremo N° 021-2009-VIVIENDA. Aprueba los Valores Máximos Admisibles (Lima, VMA) de las descargas de aguas residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Lima, 2009). Recuperado de http://www3.vivienda.gob.pe/direcciones/Documentos/DS_2009_021.pdf
- Decreto Supremo N° 028-60-SAPL. Aprueba el Reglamento de Desagües Industriales. Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Lima, 1960). Recuperado de [http://www.sunass.gob.pe/doc/normas%20legales/legisla%20web\(cambio\)/normas/relacionadas/desagues-norma-1960.pdf](http://www.sunass.gob.pe/doc/normas%20legales/legisla%20web(cambio)/normas/relacionadas/desagues-norma-1960.pdf)
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 (Lima, 2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Decreto Supremo N° 047-2001-MTC. Establece Límites Máximos Permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (Lima, 2001). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/07/D.S.-N%C2%B0-047-2001-MTC-Emissiones-para-veh%C3%ADculos-automotores.pdf>
- Decreto Supremo N° 066-2007-PCM. Aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil. Presidencia del Consejo de Ministros (Lima, 2007). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/280158/251548_RM451-2006EP.pdf20190110-18386-zh9shd.pdf
- Decreto Supremo N° 069-2003-PCM. Establece el valor anual de concentración de plomo. Presidencia del Consejo de Ministros (Lima, 2003). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/DS-069-2003-PCM.pdf
- Decreto Supremo N° 074-2001-PCM. Aprueba los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Aire. Presidencia del Consejo de Ministros (Lima, 2017). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/DS-074-2001-PCM.pdf
- Decreto Supremo N° 085-2003-PCM. Aprueba el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental (ECA) para Ruido. Presidencia del Consejo de Ministros (Lima, 2003). Recuperado de <http://siar.regionloreto.gob.pe/sites/default/files/archivos/normas/caratulas/51505-0.jpg>
- De las Casas, J. B. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281–312. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>
- Diario El Peruano. (2019). El consumo de la alimentación saludable: Aportes de la normativa peruana y de la legislación comparada sobre esta materia. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-consumo-de-alimentacion-saludable-85956.aspx>

- Diario Gestión. (2017, abril 05). Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público". <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>
- Diario Gestión. (2011, octubre 02). Transnacionales de origen peruano ya operan en 30 países. <https://archivo.gestion.pe/noticia/1311680/transnacionales-origen-peruano-ya-operan-30-paises>
- Donaldson, T. & Preston L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65 – 91. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#page_scan_tab_contents
- El Herald. (2020, mayo 03). Alcalde Jaime Pumarejo anuncia convenio marco con Icontec. <https://www.elheraldo.co/barranquilla/alcalde-jaime-pumarejo-anuncia-convenio-marco-con-icontec-723215>
- Estado de la industria de alimentos y bebidas 2018. (2018). Industria Alimenticia, 8–19.
- European Centre for Disease Prevention and Control. (2021). Geographic distribution of COVID-19 cases worldwide. Recuperado el 05 de febrero de 2021, de <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases>
- Falcón-Acosta, O., Petersson-Roldán, M., Benavides-García, S., & Sánchez-Falcón, R. (2012). Medición De La Calidad Del Cliente Interno en Una Instalación Hotelera. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 13–18.
- FAO (2019, 25 de septiembre). La industria alimentaria necesita hacer más en apoyo de alimentos saludables. <http://www.fao.org/news/story/es/item/1234852/icode/>
- Ferrada, C. G. (2007). Desarrollo de un Sistema de la Gestión de la Calidad y su aplicación en la empresa constructora Orlando Muñoz y Cía. Ltda., Chillán. Chillán, Chile.
- García, R., & Fornes, E. (2010). Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) aplicado a empresas del sector cerámico. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/47614078_Sistema_Comunitario_de_Gestion_y_Auditoria_Medioambientales_EMAS_aplicado_a_empresas_del_sector_ceramico
- Gobierno del Perú. (2019, 18 de diciembre). Ficha informativa "Registrar o constituir una empresa". Recuperado de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Gold, S., Kunz, N. & Reiner, G. (2017). Sustainable global agrifood supply chains: exploring the barriers. *Journal of Industrial Ecology*, 21(2), 249-260. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/303371366>
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). Sistema de gestión de calidad. Ecoe Ediciones: Bogotá, Colombia.
- Grupo RPP (2019). País sostenible. Instituto Integración y área de Valor Compartido. Recuperado de <https://s.rpp-noticias.io/static/especial/bicentenario-2018/img/2019/informe-pais-sostenible-bajas.pdf>

- Gudynas, E. (2010). Desarrollo sostenible: una guía básica de conceptos y tendencias hacia otra economía. *Otra Economía*, IV(6), 43-63. <http://economiasur.com/wp-content/uploads/2016/03/GudynasDesaSostOtraEconomia10R.pdf>
- Guoyou, Q. et al. (2013). Stakeholders' Influences on Corporate Green Innovation Strategy: A Case Study of Manufacturing Firms in China. *Corporate social responsibility and environmental management*, Vol. 20 (Nº 1), pp. 1-14.
- Guilló, J. J. T. (2000). Capítulo I: Marco Conceptual de la Calidad. *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*, 13-41.
- Heras Saizarbitoria, I., Bernardo, M. & Casadesús, M. (2007). La Integración De Sistemas De Gestión Basados En Estándares Internacionales. *Revista de Dirección y Administración de Empresas España*, 14, pp. 155-174.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista P. (2014) "Metodología de la Investigación". México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Hikichi, S. E., Salgado, E. G. & Beijo, L. A. (2017). Characterization of dissemination of ISO 14001 in countries and economic sectors in the Americas. *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 60 (Nº 9), pp. 1554-1574.
- ICC (2015). Carta del ICC para el Desarrollo Sostenible de las empresas. *International Chamber of Commerce*. Recuperado de <https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2017/04/ICC-Business-Charter-For-Sustainable-Development-Spanish-version.pdf>
- ICONTEC (s.f). Acreditaciones del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Recuperado de <https://www.icontec.org/quienes-somos/#acreditaciones>
- INDECOPI (2012). Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. Lima: INDECOPI Ed.
- INEI (2020, mayo). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020. PBI Trimestral. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- INEI (2019). Registro Nacional de Municipalidades 2019.
- Instituto Nacional de Salud (INS). (2018). El Ejecutivo aprueba el uso de octógonos para etiquetado de alimentos. Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/el-ejecutivo-aprueba-el-uso-de-octogonos-para-etiquetado-de-alimentos>
- IPSOS Perú. (2019). Alimentación y vida saludable en Lima. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf
- ISO (2015). Norma internacional ISO 14001. Suiza.
- ISO (2015). Norma internacional ISO 22000. Suiza.
- ISO (2015). Norma internacional ISO 9001. Suiza.

- ISO. (2020). International Organization for Standardization Central Secretariat. Recuperado el 7 de mayo de 2020, de <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO, (2015). Focus. Your gateway to International Standards. ISO, 113. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/Ref2018/isofocus_113.pdf
- ISO (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabularios. Suiza: ISO
- Kantar World Panel. (2019). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Kirchoff, J., Omar, A. & Fugate, B. (2016). A behavioral theory of sustainable supply chain management decision making in non-exemplar firms. *Journal of Supply Chain Management*, 52(1), 41-65. doi: 10.1111/jscm.12098.
- Ley N° 17752. Ley General de Aguas. Congreso de la República del Perú (Lima, 2010). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/RM_405-2020-MINSA.pdf
- Ley N° 23407. Ley General de Industrias. Congreso de la República del Perú (Lima, 1982). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/24F0C14AE46D3889052582F6006C98F3/\\$FILE/2.LEY_N%C2%BA_23407_Ley_General_de_Industrias.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/24F0C14AE46D3889052582F6006C98F3/$FILE/2.LEY_N%C2%BA_23407_Ley_General_de_Industrias.pdf)
- Ley N° 26821. Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Congreso de la República del Perú (Lima, 1997). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-nuevo-reglamento-de-inspeccio-decreto-supremo-n-002-2018-pcm-1603409-1/>
- Ley N° 26842. Ley General de Salud. Congreso de la República del Perú (Lima, 1997). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284868/ley-general-de-salud.pdf>
- Ley N° 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (Lima, 2000). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ley N° 27444. Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (Lima, 2019). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>
- Ley N° 27446. Ley del sistema nacional de evaluación de impacto ambiental. Congreso de la República del Perú (Lima, 2018). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-y-reglamento-del-SEIA1.pdf>
- Ley N° 27932. Ley que prohíbe el uso de la sustancia química Bromato de Potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano. Congreso de la República del Perú (Lima, 2003). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/282574/254343_L27932-2003.pdf20190110-18386-oy7xol.pdf

- Ley N° 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (Lima, 2004). Recuperado de <http://www.transparencia.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias-de-funcionamiento/legislacion/7-DECRETO-SUPREMO-N-066-2007-PCM.pdf>
- Ley N° 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (Lima, 2005). Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%b0-28611.pdf>
- Ley N° 28976. Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada. Congreso de la República del Perú (Lima, 2017). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/275531/246788_RM245-2009EP.pdf20190110-18386-1j7u1mo.pdf
- Ley N° 29325. Ley del sistema nacional de evaluación y fiscalización ambiental. Congreso de la República del Perú (Lima, 2017). Recuperado de https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=12165
- Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor. Congreso de la República del Perú (Lima, 2006). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/280156/251546_RM449-2006EP.pdf20190110-18386-1hwmg3i.pdf
- Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su reglamento y modificatorias. Congreso de la República del Perú (Lima, 2016). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349382/LEY_DE_SEGURIDAD_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO.pdf
- Ley N° 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Congreso de la República del Perú (Lima, 2013). Recuperado de <https://www.gob.pe/8737-coronavirus-medidas-de-prevencion-en-el-trabajo>
- Ley N° 30225. Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento. Congreso de la República del Perú (Lima, 2019). Recuperado de <https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>
- López, M., Díaz, C. (2012). Efectos de la evaluación de la conformidad del modelo gestión de la calidad NTC-ISO 9001 por ICONTEC.
- Mantilla, E., Carbal, A., Ariza, M., & Lozano, M. (2019). *La sostenibilidad y la valoración ambiental en el marco del desarrollo*. Saber, Ciencia y Libertas, 14(2), 125–143. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/5886/5460>
- Mantilla, P. Eduardo, Mantilla L. Karol, (2010), El Desarrollo Con Responsabilidad Social y Los Problemas Ambientales “Nuevo Orden Legislativo y Normativo”, *Revista DIXI N°12 Centro de Investigaciones Jurídicas*, UCC Bucaramanga, P. 234-254.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.

- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.
- Mind Tools. (2019). Deming's 14-Point Philosophy: A Recipe for Total Quality. Recuperado de https://www.mindtools.com/pages/article/newstr_75.htm
- Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2019) Ministerio de Agricultura y Riego: Plan estratégico institucional PEI 2019-2022. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/normas-legales/resolucionesministeriales/2019/febrero/rm54-2019-minagri.pdf>
- Ministerio de Agricultura (MINAGRI). (2020, 12 de marzo). Ministerio de Agricultura y FAO lanzan campaña Nacional Cero Desperdicios de Alimentos. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/108749-ministerio-de-agricultura-y-fao-lanzan-campana-nacional-cero-desperdicios-de-alimentos>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2019). Plan estratégico institucional del MINAM 2019-2022. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional_MINAM_2019.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). Análisis Integral de la Logística en el Perú: 5 Cadenas de Exportación. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2020). Reactiva Perú. Gobierno del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2019) Minem: Energías renovables representan el 5% de la matriz energética del Perú. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=10&idTitular=9581
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2020). Protocolo de Restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en local). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/563125-142-2020-Produse>
- Ministerio de la Producción, Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura y Riego. (2015, 27 de enero). Manual Armonizado del Inspector Sanitario de Alimentos (Manual ISA). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/MANUAL_ARMONIZADO_DEL_INSPECTOR_SANITARIO_DE_ALIMENTOS.pdf
- Ministerio de Salud. (s.f.). Ficha para la Vigilancia Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/ficha_vigilancia_restaurantes_servicios_afines.pdf
- Ministerio de Salud. (2001, 1 de enero). Libro Manual de análisis microbiológico de alimentos. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/417319/393426637908825119520191106-32001-6kwuvw.pdf>

- Ministerio de Salud. (2005). Protocolo de Monitoreo de la Calidad del Aire y Gestión de los Datos. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Protocolo-de-Calidad-del-Aire.pdf
- Ministerio de Salud. (2011). Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/reglamento_calidad_agua.pdf
- Ministerio de Salud. (2018, 1 de mayo). Libro Vigilancia y conservación de alimentos. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321008/Vigilancia_y_conservaci%C3%B3n_de_alimentos20190613-19707-1tpf8tv.pdf
- Ministerio de Salud. (2020, 16 de marzo). Coronavirus: medidas de prevención en el trabajo. Recuperado de <https://www.gob.pe/8737-ministerio-de-salud-coronavirus-medidas-de-prevencion-en-el-trabajo>
- Ministerio de Salud (MINSA). (2021). Minsa: Casos confirmados por coronavirus COVID-19 ascienden a 1 165 052 en el Perú (Comunicado N°414). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/341095-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-1-165-052-en-el-peru-comunicado-n-414>
- Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones.
- Montenegro, A., Revelo, C., Castillo M., Urbina, M. (2019). Calidad en las Empresas del Sector de Productos de Consumo Masivo en Lima Metropolitana [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14337>
- Muzaimi, H., Cheong, B., & Rizal, S. (2017). Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. *AIP Conference Proceedings*. Publicado. <https://doi.org/10.1063/1.4976898>
- Ojo Público. (2019, noviembre 15). La poderosa industria que sirve la mesa en Perú. <https://ojo-publico.com/1474/la-poderosa-industria-que-sirve-la-mesa-en-peru>
- Organización de las Naciones Unidas. (1979, 28 de septiembre). Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3471298/convenioparis.pdf/bf4a61f9-452c-767d-23a1-05785fcf9996>
- Organización de las Naciones Unidas. (1988, 11 de noviembre). Manual del Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono. <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/ARCHIVOS/CONVENIO%20CAPA%20DE%20OZONO.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (1997). Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/F7763E4FD23C103E052577040063C7FF/\\$FILE/3montreal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/F7763E4FD23C103E052577040063C7FF/$FILE/3montreal.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas. (2005). Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020) Inocuidad de los alimentos. Consultado el 15 de mayo de 2020. https://www.who.int/topics/food_safety/es/
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. Recuperado 4 de junio de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf
- Ortega, R. & Rodríguez, I. (1994). Manual de gestión del medio ambiente. Madrid. Editorial MAPFRE. p. 342.
- Oxford Business Group. (2020). What is the outlook for Peru's food exports following Covid-19? Recuperado 7 de junio de 2020, de <https://oxfordbusinessgroup.com/news/what-outlook-peru-s-food-exports-following-covid-19>
- Palomino-Camargo, C., González-Muñoz, Y., Pérez-Sira, E., & Hugo Aguilar, V. (2018). Metodología Delphi en La Gestión De La Inocuidad Alimentaria Y Prevención De Enfermedades Transmitidas Por Alimentos. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 35(3), 483–490. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2018.353.3086>
- Palacios Guillem, M. (2019). Nueva metodología desarrollada para la integración de lean manufacturing, kaizen e ISO 31000:2009 basados en la ISO 9001:2015. (Spanish). 3C Empresa, 8(2), 13.
- Parra, C., Villa, V., & Restrepo, J. (2009). Gestión De La Calidad Con El Modelo EFQM en 10 Pymes Metalmecánicas De Medellín. Revista EIA, 11, 9–19.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Pastor, A., Pastor, J., Calcedo, J., Royo Pérez & Navarro, L. (2013). M^a Asunción, Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia empresarial. Tourism & Management Studies. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al Cliente*. (Tesis de Maestría, Universidad de Valladolid, Valladolid, España).
- Perú Retail (2019). Perú: industria de alimentos habría crecido 17% durante el 2018. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-industria-alimentos-2018/>
- Petrack, J. & Furr, D. (1997). Calidad total en la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.
- Pineda, J. & Cardenas, J. (2014). Implementación de Mejora Continua Aplicando la Metodología PHVA de la empresa International Bakery SAC. USMP FILES. Recuperado de https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20141_8.pdf
- Pola, A. (1999). Gestión de la Calidad. México D.F.: Alfaomega S.A.

- Porter, M & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review.
- Preston, F. (2012). *A Global Redesign?: Shaping the Circular Economy*. London: Chatham House.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Ormazabal M. (2017). Economía circular: relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. Memoria Investigaciones en Ingeniería, núm. 15. 85, 95.
- Project Management Institute (PMI). (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5a ed.). Project Management Institute (PMI). Pensilvania, USA.
- Reeves, A. & Bednar, A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Resolución Ministerial N° 13-120879-001. Contiene el Informe N° 002347-2014/DSB/DIGESA, de la Dirección General de Salud Ambiental. Ministerio de Salud (2014). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/275531/246788_RM245-2009EP.pdf20190110-18386-1j7u1mo.pdf
- Resolución Ministerial N° 14-002953-001. Contiene el Plan de Control de Calidad (PCC) por los Proveedores de Agua para Consumo Humano. Ministerio de Salud (2014). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Directiva_Sanitaria_058-MINSA-DIGESA-PCC.pdf
- Resolución Ministerial N° 0037-2006-MEM-DM. Código Nacional de Electricidad. Ministerio de Energía y Minas (2006). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/898622/RM-_037-2006-MEM-DM.pdf
- Resolución Ministerial N° 142-2020-PRODUCE. Aprueba el Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de la siguiente actividad de servicio, de la Fase 1 de la "Reanudación de Actividades". Ministerio de la Producción (2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/693980/RM_N_142-2020-PRODUCE.pdf
- Resolución Ministerial N° 245-2009-MINSA. Aprueba la Norma Técnica de Salud para la Acreditación de inspectores sanitarios de alimentos de consumo humano. Ministerio de Salud (2009). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/275531/246788_RM245-2009EP.pdf20190110-18386-1j7u1mo.pdf
- Resolución Ministerial N° 405-2020-MINSA. Aprueba la Norma Sanitaria para servicios de alimentación colectiva. Ministerio de Salud (2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/861975/RM_405-2020-MINSA.pdf
- Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA. Aprueba el Documento Técnico: "Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19". Ministerio de Salud (2020). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/903763/RM_448-2020-MINSA.pdf
- Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA. Aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas". Ministerio de Salud

- (2006). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/280156/251546_RM449-2006EP.pdf20190110-18386-1hwmg3i.pdf
- Resolución Ministerial N° 451-2006-MINSA. Aprueba la Norma Sanitaria para la Fabricación de Alimentos a base de granos y otros, destinados a Programas Sociales de Alimentación. Ministerio de Salud (2006). Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_451_2006_modificacion.pdf
- Resolución Ministerial N° 461-2007-MINSA. Aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas. Ministerio de Salud (2007). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/278330/249695_RM461-2007EP.pdf20190110-18386-xuupu3.pdf
- Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA. Aprueba la Norma Sanitaria aplicable a la fabricación de alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano. Ministerio de Salud (2008). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/276610/247892_RM495-2008EP.pdf20190110-18386-qgda2o.pdf
- Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA. Aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano. Ministerio de Salud (2008). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/276399/247682_RM591-2008EP.pdf20190110-18386-1wrxc4w.pdf
- Ríos, M. (2020, 2 abril). Covid 19: Un balance en medio de la Profundidad de la crisis de régimen político-económico. Recuperado 12 de junio de 2020, de <https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-covid-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/>
- Rivas, M. (2011). Modelo de sistema de gestión ambiental para formar universidades ambientalmente sostenibles en Colombia. *Revista Gestión y Ambiente*.
- Salazar, E. (2019, 15 de noviembre). La poderosa industria que sirve la mesa en Perú. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/1474/la-poderosa-industria-que-sirve-la-mesa-en-peru>
- Sanchez-Tembleque. (2016). Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>]
- SANNAS. (s. f.). Triple Balance. Consultado el 02 de mayo de 2020. <https://www.sannas.eu/triple-balance/>
- Scade, John (2012). *Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial*. Escuela de Organización Industrial.
- Scherkenbach W, William (1994). “La ruta Deming hacia la mejora continua” 1ra Edición. México. Editorial Cecs.

- Schroeder, T. (2019). The Malcolm Baldrige criteria and their contribution to excellence. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://blog.softexpert.com/en/malcolm-baldrige-criteria-excellence/>
- Silva, J. (2009). Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 22000:2005 en una empresa del sector alimentario. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/305>
- Six Sigma Daily. (2018). Five Very Different Organizations Awarded the 2017 Malcolm Baldrige Award for Process Improvement. Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://www.sixsigmadaily.com/malcolm-baldrige-award-process-improvement/>
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). México DF, Banco Interamericano de Desarrollo. Capítulo 10: “La generación de valor social y de valor económico”. En: Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. New York, Social Enterprise Knowledge Network
- Technologies & Consulting. (2020). Certificación de Sistemas de Gestión bajo Cofinanciamiento de Innóvate Perú. En G. López (Comp.)
- Valenzuela, L., Rosas, J. (2007). Los Criterios Baldrige Aplicados a La Gestión Por Calidad Total Y a La Excelencia en El Desempeño De La Educación Universitaria. Horizontes Empresariales, 6(1), 37–47.
- Vallaey, F. (2013). Virtud, justicia, sostenibilidad: una ética en tres dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. En Memoria 1er Congreso Internacional de Responsabilidad Social (pp. 704-712). Buenos Aires: Fundación Observatorio de Responsabilidad Social. Recuperado de: http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2014/11/arti_cirs_2013.pdf
- Velasco, S. (2010). Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión: teoría y práctica. Madrid: Pirámide.
- Visa Consulting & Analytics. (2020, 4 julio). Tendencias de consumo y las transacciones en línea en América Latina. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/conozca-las-tendencias-de-consumo-y-las-transacciones-en-linea-en-america-latina/>
- World Bank (WB). 2020. Global Economic Prospects June 2020. Consultado el 08 de junio de 2020. Recuperado de: <http://pubdocs.worldbank.org/en/657071588788309322/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- World Bank (WB). 2021. Global Economic Prospects January 2021. Consultado el 05 de febrero de 2021. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34710>
- Zamora, E. (2007). Evaluación Objetiva de la Calidad Sensorial de Alimentos procesados. UTSET, Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia, MINAL, Cuba, 2007 Editorial Universitaria, 2007

ANEXO A: Consentimiento informado de Marco León

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “El diseño de un sistema de gestión integrado según la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Franco Riva Zaferson.

El objetivo de contar con la información solicitada, procesos internos y operativos de la organización, es Diseñar un Sistema de Gestión integrado basado en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Camila Torreblanca
20140919

Axeel de la Cruz
20141360

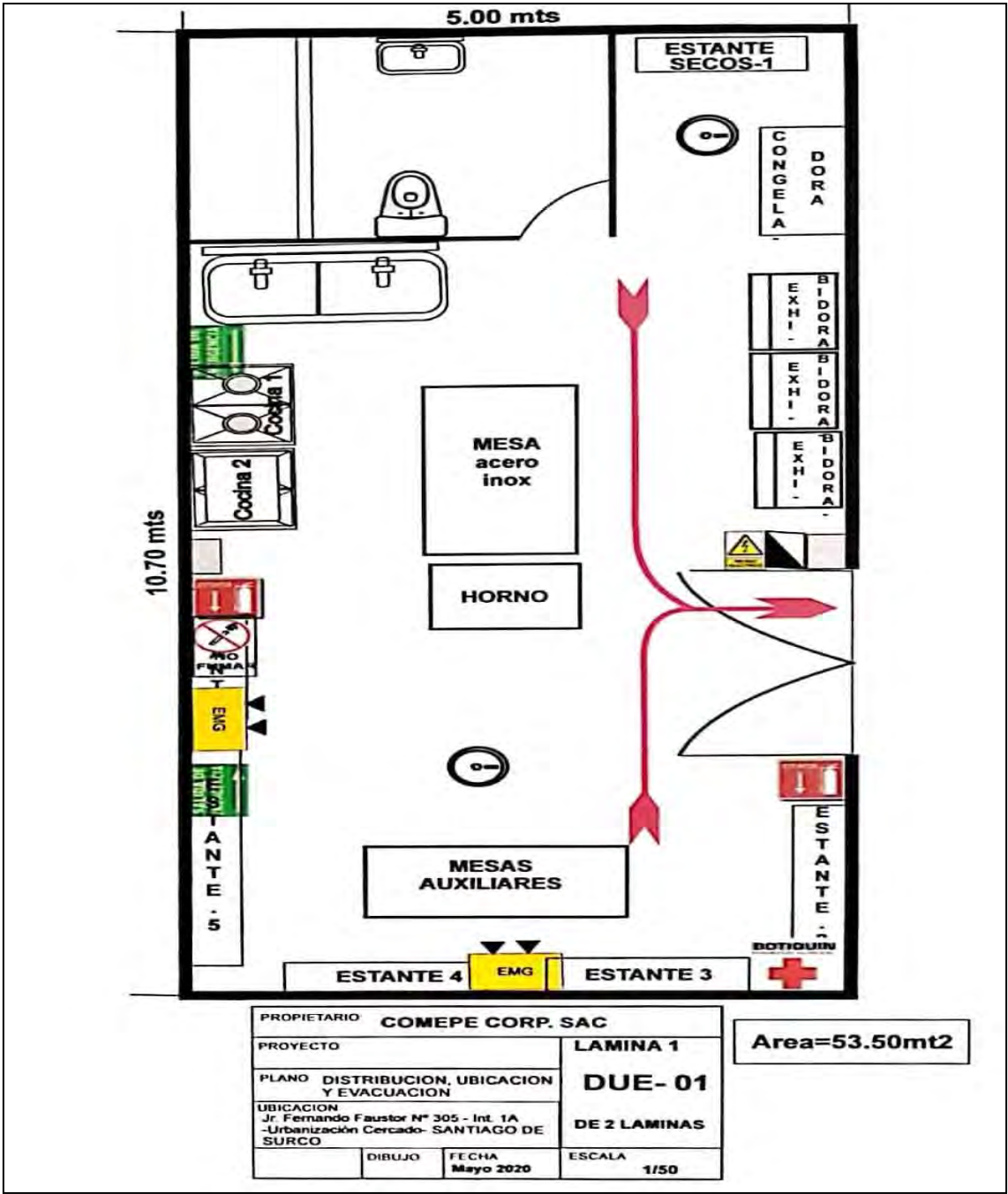
Javier Guevara
20141497

Yo Marco León Cáceres representante de Fresko Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica El diseño de un sistema de gestión integrado según la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,
Marco León Cáceres
Fundador de Fresko Perú
[DNI]

ANEXO B: Distribución de planta de producción

Figura B 1: Distribución de planta de producción



ANEXO C: Guía de preguntas de la matriz AMOFHIT

El análisis interno se realizará por medio de la matriz AMOFHIT, esta herramienta permitirá evaluar cada área funcional del ciclo operativo de la organización y elaborar un diagnóstico de la situación actual. A partir de esto se diseñarán nuevos procesos y se complementarán procesos internos existentes con el fin de mejorar la gestión interna de la empresa.

1. Preguntas de la organización:

- a. Antecedentes de la organización, historia y evolución
- b. Objeto social
- c. Misión y visión
- d. Principios y valores organizacionales
- e. Mercado objetivo

2. Administración y gerencia (A)

- a. ¿Cómo está compuesta la gerencia (organigrama)? ¿Qué cambios ha tenido?
- b. ¿Cómo se define la toma de decisiones en la empresa?
- c. Respecto al liderazgo y compromiso ¿Cuáles son las autoridades? ¿Tienen roles definidos dentro de la organización? ¿Cuáles son? ¿Cuáles son sus responsabilidades en la organización?
- d. ¿Cómo se establecen las políticas de calidad y sostenibilidad? ¿Cómo se comunican estas?
- e. ¿Cuáles son los objetivos ambientales y cuál es el plan de acción para lograrlos?
- f. ¿Qué acciones correctivas se han tomado ante desviaciones en un plan de control de gestión?
- g. ¿Cómo es la relación con los organismos de control del estado? ¿Cuáles son las políticas de información y transparencia en la empresa?
- h. ¿Cómo se realiza el monitoreo de la información? ¿Se realizan reportes de desempeño de las diferentes áreas?
- i. Respecto al control financiero, ¿Se elaboran proyecciones y presupuestos anuales? ¿Cuáles serían los principales gastos de la organización?

3. Marketing y ventas (M)

- a. ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa? ¿Qué empresas considera como principales competidores? ¿Sus competidores tienen certificaciones ISO? Si la respuesta es “sí”, ¿qué porcentaje lo tienen?
- b. ¿Cuál es el público objetivo de Fresko Perú?
- c. ¿Cuáles son sus estrategias de marketing?
- d. ¿Cómo está conformada la fuerza de ventas?

- e. ¿Cómo es el proceso de diseño del producto y cuáles son los controles en el desarrollo de este?
- f. ¿Realiza innovación en las líneas de producto y los procesos de mejora?
- g. ¿Cómo han evolucionado las ventas en los últimos años?
- h. ¿Cómo gestionan el servicio al cliente? ¿Capacitan a los vendedores en técnicas de atención?
- i. ¿Qué tipo de medios de comunicación son usados frecuentemente para la publicidad y promoción de ventas?
- j. ¿Cuáles son las actividades posteriores a la entrega? ¿Existen medios para obtener retroalimentación del cliente?

4. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

- a. Cadena de Valor de Porter (Actividades Core, Actividades de Apoyo y Actividades de Soporte)
- b. ¿Fresko Perú cuenta con objetivos de calidad? ¿Qué se hace para lograrlos? ¿Qué recursos se requieren? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cuándo finaliza? ¿Cómo se evalúan los resultados?
- c. ¿Han identificado las condiciones ambientales que necesitan para la elaboración de los productos? ¿Cuáles son? (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido)
- d. ¿Cómo le dan seguimiento a la calidad y cómo miden la calidad en Fresko Perú?
- e. ¿Fresko Perú cuenta con equipos para la medición de la calidad? ¿Cada cuánto tiempo se calibran y se verifican? ¿Cada cuánto se les da mantenimiento o se reponen?
- f. ¿Cómo se proporciona información relativa a los productos al cliente?
- g. ¿Cómo se atienden las consultas o quejas del cliente?
- h. ¿Cómo se obtiene retroalimentación relacionada a los productos?
- i. ¿Se terceriza algún proceso, producto o servicio relacionado a la producción? ¿Cuáles son? ¿Cómo se controlan para que sean suministrados conforme a los requisitos de calidad? ¿Se ha comunicado previamente al proveedor cuáles son los requisitos de calidad que Fresko Perú espera de su proceso, producto o servicio? ¿Qué proceso se sigue para elegir al proveedor? ¿Se llevan a cabo visitas a las instalaciones y oficinas del proveedor?
- j. ¿La empresa utiliza algo de propiedad de un cliente o proveedor externo (materiales, herramientas, equipos, instalaciones, propiedad intelectual, etc.)? ¿Cómo se cuida esta propiedad?

- k. ¿Qué actividades se realizan posterior a la entrega del producto (acciones para cubrir las condiciones de garantía, obligaciones contractuales como mantenimiento, servicios complementarios como el reciclaje, etc.)?
- l. ¿Cómo se controlan los productos no conformes con los requisitos de calidad? ¿Cuáles son los criterios para determinar la no conformidad? ¿Cómo se tratan los productos no conformes (corrección, separación, devolución, información al cliente)? ¿Se registran y almacenan los motivos de no conformidad y las acciones tomadas para tratarlas?
- m. ¿Cómo se evalúa el desempeño de la gestión de calidad?
- n. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?
- o. ¿Se llevan a cabo auditorías internas sobre la gestión de calidad? ¿Cómo se realizan? ¿Se planifican según intervalos de tiempo?
- p. ¿Los procesos productivos están documentados?
- q. ¿Tienen criterios medioambientales para elegir proveedores?
- r. ¿Tienen identificados los requisitos legales para el procesamiento de alimentos? ¿Cuáles son? ¿Cuáles cumplen?
- s. ¿Tienen un sistema de gestión ambiental? ¿Cuál es el alcance de este? ¿Cómo llevan a cabo su gestión ambiental?
- t. ¿Cuáles son los aspectos ambientales de sus procesos y productos que Fresko Perú puede controlar?
- u. ¿Qué criterios usan para estimar el impacto ambiental de la empresa? ¿Qué mediciones toman?
- v. ¿Cómo comunican los aspectos ambientales entre los diferentes niveles y funciones de la empresa?
- w. ¿Fresko Perú cuenta con objetivos ambientales? ¿Qué se hace para lograrlos? ¿Qué recursos se requieren? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cuándo finaliza? ¿Cómo se evalúan los resultados?
- x. ¿Cuentan con una política ambiental?
- y. ¿Tienen en cuenta el ciclo de vida del producto en la producción? ¿Cómo se controla el ciclo de vida de los productos e insumos?
- z. ¿Cómo se comunica la información referente a la gestión ambiental a los clientes y proveedores?
- aa. ¿Se han identificado los posibles impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia? ¿Se cuenta con un Plan de Emergencias acerca de

cómo prepararse y responder a estas situaciones? ¿Este Plan de Emergencias se pone a prueba periódicamente de manera planificada?

5. Finanzas y contabilidad (F)

- a. ¿Cómo se encuentra la salud financiera de Fresko Perú?
- b. ¿Cuáles son los activos del proceso productivo? (máquinas, depreciación, valor en libros de máquinas)

6. Recursos humanos (H)

- a. ¿Cuántos colaboradores hay en la empresa?
- b. ¿Cuántos son administrativos y cuántos operativos?
- c. ¿Quiénes están a cargo de la calidad? ¿Cuál es su formación técnica y experiencia?
- d. ¿Han elaborado perfiles de puesto en base a educación, formación y experiencia?
- e. ¿Cuáles son las áreas de la empresa?
- f. ¿Tiene un manual de operaciones y funciones (MOF)?
- g. ¿Cuentan con sanciones en su política laboral?
- h. ¿Cuáles son los pilares o los valores de la cultura organizacional?
- i. ¿Existe un programa o plan de capacitaciones para cerrar las brechas de formación de los trabajadores?
- j. ¿Existe un plan de capacitación diferenciado? (Plan de capacitación al personal operativo)

7. Sistemas de información y comunicaciones (I)

- a. ¿Cuál es su sistema de información?
- b. ¿Cuenta con una base de datos de clientes?
- c. ¿Cuenta con una base de datos de inventario y proveedores?
- d. ¿Se generan reportes por área?
- e. ¿Cuál es la periodicidad de los reportes?
- f. ¿Posee un sistema de control documental?
- g. ¿Cuál es el sistema de comunicación interno?
- h. ¿Cuál es el sistema de comunicación externo (Clientes y proveedores)?

8. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

- a. ¿Cuentan con maquinaria productiva?
- b. ¿Cuentan con maquinaria de empaque?
- c. ¿Cuentan con equipos informáticos?
- d. ¿Cuentan con software propio o qué programas usan internamente?
- e. ¿Cuál es su capacidad productiva?

ANEXO D: Matriz de Consistencia Teórico – Metodológico

Tabla D 1: Matriz de Consistencia Teórico – Metodológico

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
¿Cuál es el contexto interno, externo y los grupos de interés de Fresko Perú?	OE1: Realizar un análisis interno y externo de Fresko Perú e identificar sus principales grupos de interés.	Cualitativa	Político	Estabilidad política	Analista político Mario Ríos Barrientos, Diario El Peruano, Ministerio de Economía y Finanzas, consulta de documentos clave	Análisis documental
				Regulaciones gubernamentales		
				Política fiscal		
			Económico	Evolución del PBI nacional y PBI per cápita	Banco Mundial (WB), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), consulta de documentos clave	
				Evolución del poder adquisitivo del consumidor		
			Social	Hábitos de consumo y cultura	Kantar Worldpanel, IPSOS, consulta de documentos clave	

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Estilos de vida de la población		
			Tecnológico	Desarrollo de las comunicaciones	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), consulta de documentos clave	
				Uso de tecnologías de información		
			Ecológico y Entorno	Manejo de desperdicios y desechos	Organización Mundial de la Salud (OMS), European Centre for Disease Prevention and Control, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ministerio de Salud (MINSA), Oxford Business Group, Banco de Alimentos	
				Riesgo biológico		
			Legal	Legislación de la industria alimentaria	Instituto Nacional de la Salud (INS), Organización Mundial de la Salud (OMS), Diario El	

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Legislación de sanidad y bioseguridad	Peruano, Ministerio de la Producción (PRODUCE), consulta de documentos clave	Análisis documental
			Poder de negociación de clientes	Volumen de compradores	Ministerio de la Producción (PRODUCE), Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), IPSOS, Cámara de Comercio de Lima (CCL), consulta de documentos clave y reportes estadísticos	
				Información de compradores		
				Diferencias de productos		
			Poder de negociación de proveedores	Diferenciación de insumos		
				Presencia de insumos sustitutos		
				Importancia del volumen para proveedores		



Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Impacto de insumos sobre costo o diferenciación		
				Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás		
			Amenaza de nuevos competidores	Economías de escala		
				Requerimientos de capital		
				Acceso a distribución		
				Acceso a insumos necesarios		
				Diseño de producto de bajo costo		
			Amenaza de productos sustitutos	Propensión a comprar sustitutos		

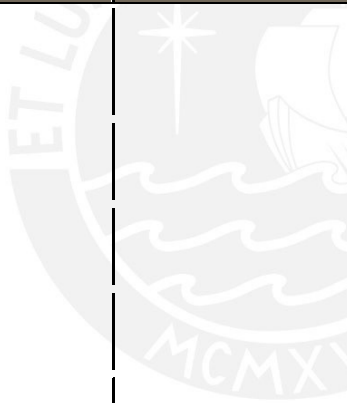
Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Rendimiento relativo del precio de sustitutos		
			Rivalidad entre competidores de la industria	Crecimiento de la industria		
				Diversidad de los competidores		
				Diferencias de producto		
				Identidad de marca		
				Diversidad de los competidores		
		Cualitativa	Administración / Gerencia	Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.	Gerente General	Entrevista a profundidad, Revisión documental

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
			Marketing y ventas	Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.		
				Sistema de planeamiento estratégico.		
				Imagen y prestigio de la organización.	Gerente General, Gerente de Marketing	
				Concentración de las ventas por productos o por consumidores		
				Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios		
				Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Metodología	Operaciones y Logística	Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios		
				Calidad del servicio al cliente y servicio postventa		
				Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados		
				Ventas de los productos: bienes y servicios		
				Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.		
			Operaciones y Logística	Suministros de materiales, directos e		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				indirectos, y de productos terminados	Gerente General, Gerente de Finanzas y Operaciones, operarios	
				Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios		
				Eficiencia técnica y energética		
				Capacidad de producción y eficiencia de fabricación		
				Eficacia de las tercerizaciones		
				Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos		
				Seguridad e higiene laboral		
			Finanzas y contabilidad	Situación financiera: apalancamiento, actividad y crecimiento.	Gerente General, Gerente de Finanzas y Operaciones	
				Estructura de costos		
				Clasificación de activos		
			Recursos humanos	Competencias y calificaciones profesionales.	Gerente General, Gerente de Finanzas y Operaciones	

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Selección, capacitación, y desarrollo del personal.		
				Disponibilidad y calidad de la mano de obra.		
				Políticas de tercerización		
				Estructura organizacional.		
				Cultura organizacional.		
			Sistemas de información y comunicación	Información para la toma de decisiones de la gerencia	Gerente General, Gerente de Finanzas y Operaciones	
				Información para la gestión de calidad y costos		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
				Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información		
				Sistemas de comunicación interna y externa		
			Tecnología / Investigación y desarrollo	Tecnología en productos y procesos	Gerente General	
				Innovación en productos y procesos		
				Capacidad de adopción de nuevas tecnologías		
				Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú?	OE2: Analizar el actual cumplimiento de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú.	Cualitativo	Nivel de implementación de la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú	Liderazgo	Dueños del proceso, Gerencias, Operarios, Investigadores, International Organization for Standardization (ISO)	Entrevista a profundidad, Revisión documental, Hoja de verificación
				Planificación		
				Apoyo		
				Operación		
				Evaluación de Desempeño		
				Mejora		
¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de la norma ISO 9001-2015 e ISO 14001:2015 en Fresko Perú?	OE3: Definir el alcance del sistema de gestión de la norma ISO 9001-2015 e ISO 14001:2015.	Cualitativa	Procesos Operativos	Abastecimiento	Dueños del proceso, Gerencias, Operarios, Investigadores, International Organization for Standardization (ISO)	Entrevista a profundidad, Revisión documental, Observación
				Producción		
				Calidad		
				Desarrollo de productos		

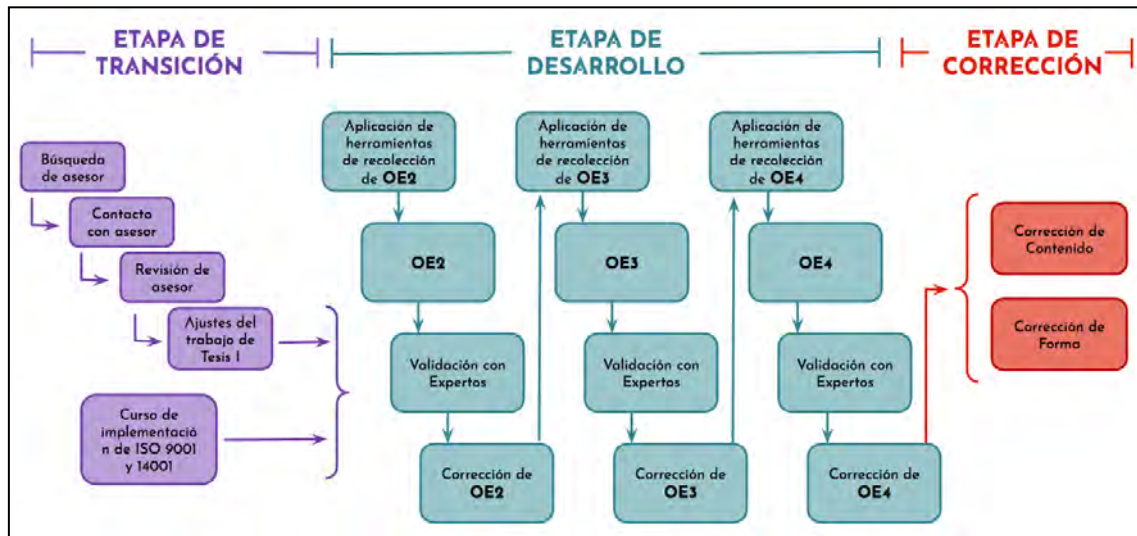
Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Cualitativa	Procesos de Soporte	Distribución		
				Post-venta		
				Marketing		
				Gestión comercial		
				Gestión humana		
				Infraestructura de la empresa		
				Desarrollo tecnológico, gestión de la información y tecnología		
				Aprovisionamiento		
				Back Office		
		Cualitativa	Procesos Operativos	Abastecimiento		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos					
¿Cuáles son los procesos y procedimientos que se deben diseñar y/o rediseñar para adaptar las normas ISO a Fresko Perú?	OE4: Diseñar y/o rediseñar procesos y procedimientos de Fresko Perú con respecto al sistema de gestión en base a las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.		Procesos de Producción	Producción	Dueños del proceso, Gerencias, Operarios, Investigadores, International Organization for Standardization (ISO)	Entrevista a profundidad, Revisión documental, Observación
				Calidad		
				Desarrollo de productos		
				Distribución		
				Post-venta		
				Marketing		
			Procesos de Soporte	Gestión comercial		
				Gestión humana		
				Infraestructura de la empresa		
				Desarrollo tecnológico, gestión de la información y tecnología		

Preguntas	Objetivos	Metodología	Variable	Subvariables	Actor	Método de recolección
Pregunta principal	Objetivo General					
¿Cuál es el sistema de gestión integrado que le permitiría a Fresko Perú obtener las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015?	Diseñar un Sistema de Gestión integrado basados en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.					
Preguntas específicas	Objetivos específicos			Aprovisionamiento		
				Back Office		

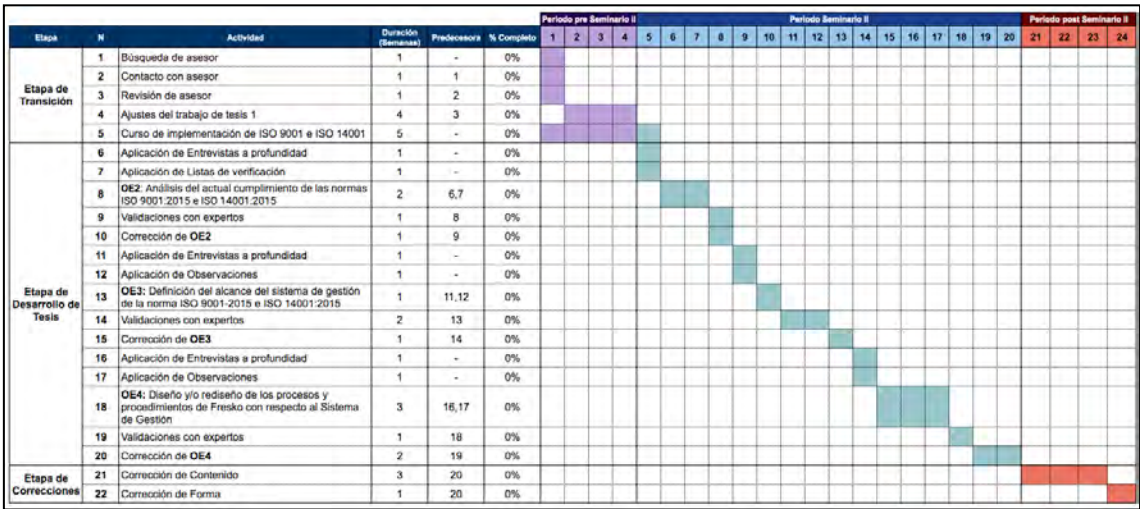
ANEXO E: Flujograma tentativo de trabajo

Figura E 1: Flujograma tentativo de trabajo



ANEXO F: Diagrama de Gantt

Figura F 1: Diagrama de Gantt



ANEXO G: Guía de entrevista para expertos

Entrevista N°	1			
Formato de entrevista			Duración	
<input type="checkbox"/> Escrita	<input type="checkbox"/> Medio digital	<input type="checkbox"/> Audio	<input type="checkbox"/> Video	
Entrevistado				
Entrevistador				

Buenas noches, profesor, gracias por brindarnos este espacio para poder desarrollar nuestra tesis de licenciatura. Nuestro proyecto de investigación es el Diseño de un SIG bajo la norma 9001 y 14001:2015 para la empresa Fresko Perú. Esta empresa es un emprendimiento social que se dedica a la producción de alimentos usando residuos de otras industrias, alargando su ciclo de vida y generando una economía circular.

1. ¿Cuál es su experiencia con respecto a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (Gestión de Calidad y Medioambiental) en empresas?
2. ¿Para qué tipo de empresas ha realizado estos trabajos de implantación de SIG?
3. ¿Cuál era su participación o su rol en la implementación del SIG?
4. Bajo su criterio, ¿cómo se debe iniciar el diseño de SIG en una empresa de producción de alimentos?
5. ¿Cuál es la forma de recopilar información de una empresa para conocer su situación actual en cuanto a conocimiento e implantación de un SIG? entrevistas, revisión documental, observación.
6. ¿Cuál es la metodología para evaluar la situación actual de la empresa?
7. ¿Considera usted que la Herramienta de Diagnóstico elaborado por el grupo de tesis es pertinente para evaluar la situación actual de la empresa? *(Se le muestra al experto la Herramienta de Diagnóstico elaborada por el grupo de tesis)*
8. Respecto al diseño, ¿La empresa debe tener conocimiento de la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 para poder implementarla? no necesariamente.
9. ¿Se requiere que la empresa tenga todos los documentos que menciona la ISO para poder implementar un SGC? ¿o cuáles serían las excepciones en este caso?
10. En caso una empresa de producción de alimentos no cumpla con alguno de los requisitos de la ISO, ¿qué recomienda hacer?
11. Luego de la implementación del SIG, ¿qué le recomienda a la empresa realizar?

ANEXO H: Diagnóstico de Fresko Perú

Tabla H 1: Diagnóstico de Fresko Perú según la norma ISO 9001:2015

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
4.1 Comprensión de la organización y su contexto							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC.				X			La Alta Dirección tiene conocimiento del contexto de la empresa, pero no conoce los objetivos estratégicos alineados a la gestión de calidad. La empresa ha realizado análisis FODA; sin embargo, hace falta actualizarlo.
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas			X				La organización hace seguimiento de sus estrategias; sin embargo, no las actualizan.
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar las partes interesadas que son pertinentes al SGC					X		La empresa conoce las partes interesadas (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, etc.) y entiende su importancia para asegurar la calidad del producto.
Determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC				X			Si bien los fundadores han determinado los requisitos de sus <i>stakeholders</i> de forma empírica, no han elaborado ningún estudio que corrobore estos requisitos.
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes				X			La empresa sí les da seguimiento a los requisitos de sus clientes y proveedores debido a las relaciones diarias de las operaciones; pero no les da seguimiento y revisión a los requisitos de los demás stakeholders.
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance		X					No se ha determinado el alcance del SGC formalmente, pero la empresa sí reconoce la importancia de su principal línea de productos: los croccantinis.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		X					La organización conoce sobre cuestiones internas y externas; sin embargo, no sabe cómo interiorizar sus análisis para determinar el alcance del sistema.
Considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.		X					Sí se ha identificado de forma empírica los requisitos de sus partes interesadas; sin embargo, no se conoce los requisitos necesarios para determinar el alcance.
Considerar los productos y servicios de la organización			X				La empresa reconoce la relevancia de los croccantinis, ya que son su producto más innovador y con mayor proyección comercial a largo plazo.
Aplicar todos los requisitos de esta norma internacional, si son aplicables en el alcance determinado de su SGC		X					La Alta Dirección considera empíricamente que la línea de producción de croccantinis cumple con los requisitos mínimos de esta norma internacional, sin embargo, no han revisado a detalle los capítulos y requerimientos.
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Estar disponible y mantenerse como información documentada	X						La empresa no tiene información documentada sobre el alcance del SGC.
Establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar una justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC	X						La empresa no conoce qué requisitos no son aplicables al SGC.
4.4 SGC y sus procesos							
4.4.1 La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional	X						Actualmente, Fresko no cuenta con un SGC, por tanto, no se ha implementado, además de ello, no tiene un mapa de procesos elaborado.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación, a través de la organización	X						La organización no cuenta con un mapa de procesos diseñado ni implementado, ni con objetivos de calidad formalmente establecidos.
Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos		X					La organización no cuenta con un mapa de procesos diseñado ni implementado, por ello, tampoco se han establecido las entradas y salidas de cada proceso. Sin embargo, sí cuentan información documentada donde se establece la secuencia de procesos para la producción de croccantinis, pero no está elaborado con el detalle suficiente.
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos		X					Sí existe una correcta secuencia e interacción entre las actividades del proceso de producción de croccantinis, sin embargo, no se toma en cuenta los tiempos muertos y actividades secundarias.
Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionado)	X						No hay criterios ni métodos para darle seguimiento a los procesos, ni mediciones o indicadores al respecto.
Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		X					La empresa tiene una receta maestra; sin embargo, no existe información documentada que asegure la planificación en el abastecimiento de recursos.
Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos	X						La empresa no cuenta con un MOF, no se ha establecido formalmente los responsables y autoridades de los procesos.
Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.	X						No se han identificado los riesgos y oportunidades del proceso productivo de croccantinis.
Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos			X				Si bien existe un intento de mejorar el proceso a través de retroalimentación empírica, los cambios propuestos no se someten a una medición y evaluación técnica.
Mejorar los procesos y el SGC	X						No se evidencia una mejora de procesos en la información documentada.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
4.4.2 En la medida en que sea necesario la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos		X					La organización no cuenta con un mapa de procesos formalmente documentado; sin embargo, sí ha diseñado el proceso Core de la elaboración de croccantinis.
Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan, según lo planificado		X					La organización no cuenta con un mapa de procesos formalmente documentado, no tiene mayor evidencia de información documentada al respecto ni se da seguimiento al desempeño planificado de las actividades del proceso.
5. Liderazgo							
5.1 Liderazgo y compromiso							
5.1.1 Generalidades. La Alta Dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC		X					El fundador Marco León reconoce la relevancia de contar con un SGC exitoso, y aunque no haya establecido una Política de Calidad, demuestra liderazgo y compromiso al buscar la implementación de un SGC bajo la normativa ISO 9001.
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC					X		La empresa asume total responsabilidad sobre la calidad del producto final, por ello toma en cuenta métricas de conformidad del producto y muestras de composición.
Asegurar que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización	X						No cuentan con políticas de calidad.
Asegurar la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización		X					No están establecidos los requisitos en su totalidad. Existen algunos requisitos parcialmente integrados como las competencias del personal operativo.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos		X					Sí hay un enfoque en procesos, el personal viene capacitado, respecto a los procedimientos. Sin embargo, no se observa desarrollo de estrategias claras.
Asegurar de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles			X				La empresa no elabora presupuestos periódicos ni programa el abastecimiento; sin embargo, asegura el abastecimiento de insumos básicos para la producción, así como los recursos humanos y recursos tecnológicos.
Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC	X						La Alta Dirección no comunica internamente la importancia de la gestión de calidad ni los requisitos del SGC.
Asegurarse de que el SGC logre los resultados previstos				X			Respecto a los objetivos de ventas y satisfacción de clientes, la empresa cumple los objetivos previstos respecto a calidad; sin embargo, no se observa objetivos sobre mejora continua y adopción de herramientas más tecnológicas para procesos o estudio de mercado.
Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC		X					Si bien existe una orientación de calidad entre las gerencias, no se despliega hacia el personal operativo. Asimismo, sólo se brindan pequeñas inducciones de calidad al personal operativo cuando se incorporan a la empresa, pero no hay mayor acompañamiento.
Promover la mejora	X						Si bien la Alta Dirección dispone los recursos mínimos para cumplir con un estándar de calidad; no promueve la mejora con tecnología o procesos innovadores.
Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad				X			La orientación de calidad sí existe entre las gerencias. Existen reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de los objetivos por áreas. Sin embargo, no tienen información documentada al respecto.
5.1.2 Enfoque al cliente. La Alta Dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente					X		La empresa muestra compromiso con asegurar la calidad del producto y realiza capacitaciones a los operarios para mantener un estándar de producción que cumple con los requisitos de los clientes.
Asegurarse que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios				X			La empresa ha implementado controles de calidad estrictos en la recepción de insumos y en los productos terminados. Además de ello, si bien no se han identificado formalmente los requisitos legales ni otros requisitos, sí se cumplen en la práctica.
Asegurar que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios			X				Si bien la empresa ha formalizado sus procesos de elaboración a través de flujogramas; no ha identificado formalmente los posibles riesgos que podrían distorsionar la conformidad de sus productos.
Asegurar que se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente				X			La empresa mejora continuamente su proceso de producción y capacita a sus operarios en la elaboración de croccantinis. Además, realiza pruebas para lanzar nuevos sabores en la línea de producto.
5.2 Política							
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad. La Alta Dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad		X					Se ha establecido de manera informal, no está documentada y no se ha implementado correctamente.
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica		X					En su mayoría, los objetivos estratégicos están orientados al crecimiento comercial; sin embargo, los principios de la empresa sí están orientado a la calidad.
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad	X						No se tiene establecida de manera formal una política de calidad ni los objetivos de calidad.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de cumplir los requisitos		X					No se tiene establecida de manera formal una política de calidad ni se conocen los requisitos aplicables.
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del SGC.		X					No se tiene establecida de manera formal una política de calidad ni un compromiso formal de mejora continua, sin embargo, se mejoran los procesos continuamente cuando identifican errores.
5.2.2 Comunicación de la política de calidad. La política de calidad debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Estar disponible y mantenerse como información documentada	X						La empresa no cuenta con políticas de calidad formalmente establecidas; por ello, tampoco están disponible ni se comunican formalmente internamente.
Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización	X						Se tienen estándares de producción y se aplican, pero no hay una política de calidad elaborada formalmente.
Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda	X						La empresa no cuenta con políticas de calidad formalmente establecidas; por ello, tampoco están disponible ni se comunican formalmente a las partes interesadas.
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización							
La Alta Dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	X						Se conoce y se cumplen las responsabilidades de las áreas pertinentes, pero sin un MOF formal, que no se ha planeado, diseñado ni implementado.
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional	X						No se conoce los requisitos, además los roles y responsabilidades no están descritos formalmente. La empresa no se tiene un SGC formal con qué alinearlos.
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.		X					No cuenta con roles y responsabilidades definidos formalmente, sin embargo, los operarios cumplen con la supervisión del proceso para

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							asegurar las salidas previstas. La empresa no cuenta con un SGC formal con qué alinearlos.
Asignar la responsabilidad y autoridad para informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1)	X						No se conoce los requisitos, tampoco se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos y que cumplen las salidas previstas, no se tiene un SGC formal con qué alinearlos ni se analizan las oportunidades de mejora.
Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización		X					Hay una preocupación de que el producto que llega al cliente sea de calidad, pero no se evalúa correctamente la información sobre el cliente.
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC	X						No se conoce los requisitos, tampoco se observa que los roles y responsabilidades están bien definidos ni que cumplen las salidas previstas. No se tiene un SGC con que alinearlos.
6. Planificación							
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades							
6.1.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1. y los requisitos referidos en el apartado 4.2.		X					Si bien no se han identificado todos los riesgos de manera formal, la empresa sí se ocupa de los riesgos correspondientes a los permisos legales y municipales como Permisos de Funcionamiento y de Defensa Civil, así como asegurar la calidad de los productos finales a través del mantenimiento de las herramientas del proceso productivo. Es decir, sólo están atendiendo las necesidades de los <i>stakeholders</i> municipios y estado, y clientes.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos		X					Si bien la empresa ha identificado algunos riesgos, principalmente riesgos operativos, no existe un planeamiento para abordarlos como oportunidades. Además de ello, no se ha determinado los objetivos del SGC.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario		X					Si bien la empresa ha identificado algunos riesgos,

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
abordar con el fin de aumentar los efectos deseables							principalmente riesgos operativos, no existe un planeamiento para abordarlos como oportunidades. Existe una intención de la gerencia por aumentar el nivel de satisfacción del consumidor.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de prevenir o reducir los efectos no deseados.		X					Si bien la empresa ha identificado algunos riesgos, principalmente riesgos operativos, no existe un planeamiento para abordarlos como oportunidades. Además de ello, no se ha determinado los efectos no deseados.
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de lograr la mejora.		X					Si bien la empresa ha identificado algunos riesgos, principalmente riesgos operativos, no existe un planeamiento para abordarlos como oportunidades. Además de ello, no se cuenta con una persona responsable de la mejora continua del SGC, pero sí existe evidencia de acciones aisladas de la alta gerencia por mejorar continuamente los procesos de calidad.
6.1.2 La organización debe planificar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.		X					Las áreas son responsables de gestionar los requisitos mínimos para el funcionamiento, sin embargo, no existe una planificación para abordar riesgos y oportunidades.
La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC (véase 4.4)	X						La empresa no cuenta con un mapa de procesos; por lo tanto, no es posible integrar e implementar acciones para abordar riesgos y oportunidades dentro del SGC.
La manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	X						Se ha mencionado que la empresa sólo ha identificado y gestionado riesgos muy específicos; por ello, es posible afirmar que no hay manera de evaluar la eficacia de las acciones para gestionar todos los riesgos y oportunidades.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.		X					Si bien la empresa ha identificado las características de conformidad de un producto, no se han determinado todos los riesgos y oportunidades, ni se han tomado acciones para abordarlos.
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos							
6.2.1 La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC	X						La empresa no ha establecido objetivos de calidad ni los procesos necesarios para el SGC.
Mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.	X						Considerando que la empresa no ha establecido objetivos de calidad, no es posible contar con información documentada.
Los objetivos de la calidad deben:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Ser coherentes con la política de calidad.	X						La organización no ha establecido objetivos de calidad ni ha elaborado una política de calidad, por lo que no cumple este requisito.
Ser medibles	X						La empresa no ha definido los objetivos del SGC.
Tener en cuenta los requisitos aplicables	X						La empresa no ha definido los objetivos del SGC.
Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente	X						La empresa ha definido una política de calidad orientada a la satisfacción del cliente, sin embargo, no ha establecido los objetivos de calidad de manera formal.
Ser objeto de seguimiento	X						La empresa no cuenta con objetivos de calidad a los cuales dar seguimiento.
Comunicarse	X						La empresa no cuenta con objetivos de calidad a comunicar.
Actualizarse, según corresponda	X						La empresa no cuenta con objetivos de calidad definidos.
6.2.2 Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar qué se va a hacer		X					Tienen conocimiento sobre qué se debe hacer para lograr

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							productos de calidad, pero no tienen objetivos planificados.
Determinar qué recursos se requerirán		X					Tienen conocimiento sobre qué recursos necesitan para lograr productos de calidad, pero no tienen objetivos planificados.
Determinar quién será responsable		X					Tienen conocimiento sobre los responsables asignados para lograr productos de calidad, pero no tienen objetivos planificados.
Determinar cuándo se finalizará		X					La empresa determina sus acciones hasta lograr la satisfacción del cliente, sin embargo, es necesario una evaluación de las salidas.
Determinar cómo se evaluarán los resultados	X						La organización no tiene objetivos de calidad planificado, por lo que no han determinado cómo se evaluarán los resultados.
6.3 Planificación de los cambios							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGC, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4)	X						La organización enfoca el cambio en la actualización de sus productos y mejora continua de estos; sin embargo, no hay cambios planificados en los procesos y el SGC. Además, por el momento no planean contar con un espacio más amplio e industrial para el desarrollo de sus procesos.
Considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales		X					La empresa considera los beneficios de que sus productos estén alineados a la nueva tendencia de sostenibilidad y consumo saludable, además brinda canales para recibir retroalimentación por los productos y servicios brindados.
Considerar la integridad del SGC	X						Considerando que la empresa no cuenta con un Mapa de Procesos, no es posible considerar al SGC de forma integral.
Considerar la disponibilidad de recursos	X						La alta dirección considera que los recursos económicos son escasos para hacer más escalable el modelo de negocio.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Considerar la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades	X						La organización aún no ha determinado esta acción.
7. Apoyo							
7.1 Recursos							
7.1.1 Generalidades. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.		X					Fresko conoce algunos de los recursos que necesita para establecer e implementar, pero no para establecer un SGC, por lo que tampoco pueden implementar mantenimiento ni mejora continua. Además, su proceso de compras se limita a emitir órdenes sencillas de compra a sus proveedores fijos.
Considerar las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.			X				Fresko conoce las limitaciones y capacidades de los recursos internos con los que trabaja en sus operaciones del día a día, mas no en las que carecen los recursos necesarios para la implementación del SGC.
Considerar qué se necesita obtener de los proveedores externos.			X				Se tiene conocimiento de los requerimientos mínimos que necesitan cumplir los proveedores, por lo que a largo plazo tienen proveedores fijos de los insumos de su proceso productivo.
7.1.2 Personas. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos.				X			Fresko cuenta con un área que gestiona el talento humano, esta se asegura de mantener al personal idóneo para poner en marcha los procesos de la empresa. Cabe resaltar que realizan contrataciones en el área productiva y comercial dependiendo del nivel de demanda, lo que demuestra la adaptabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.
7.1.3 Infraestructura. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura			X				La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.							elaborar sus productos; por ejemplo, maquinaria, implementos de cocina, insumos, etc. Así como equipos de medición que permiten verificar la conformidad de los productos.
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			X				La empresa presenta un ambiente adecuado e instalaciones apropiadas para que el área operativa desarrolle sus funciones. El espacio cumple con las normas de seguridad de la municipalidad. Además, la cultura de la empresa propicia un ambiente adecuado a los trabajadores.
7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición. La organización debe:							
7.1.5.1 Generalidades. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.		X					Fresko cuenta con un sistema de medición de resultados manual y periódico, el cual es limitado si se requiere conocer la conformidad de los clientes con los productos vendidos.
Asegurarse de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.			X				La empresa cuenta con instrumentos de medición básicos para la continuidad de la producción. Estos instrumentos corresponden al tipo de insumos y al ciclo de vida.
Asegurarse de que los recursos proporcionados se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.			X				Si bien la empresa cuenta con instrumentos de medición que le permiten continuar sus operaciones con normalidad, es verdad que existe una oportunidad de mejora para contar con instrumentos de medición más automatizados y de vanguardia.
Conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de	X						No cuentan con información documentada completa sobre los recursos de seguimiento y medición.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
seguimiento y medición son idóneos para su propósito.							
7.1.5.2 Trazabilidad de la medición, el equipo de medición debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Calibrar o verificar, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación.		X					La empresa no cuenta con un plan de mantenimiento de sus instrumentos de medición, para la calibración o verificación de estos. En la práctica, calibra los instrumentos ante una falla.
Identificar para determinar su estado.	X						No cuentan con información documentada completa sobre los recursos de seguimiento y medición.
Proteger contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.	X						La empresa no tiene un plan para proteger sus equipos de medición. En la práctica son responsabilidad del jefe de producción.
Determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.		X					Ante una falla de los equipos de medición, el Jefe de Producción ejecuta una revisión de los últimos lotes producidos. Sin embargo, no existe un proceso formal al respecto.
7.1.6 Conocimientos de la organización	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.				X			Las gerencias poseen los conocimientos necesarios para la continuidad de las operaciones y para lograr la conformidad de los productos; sin embargo, este conocimiento no ha sido diseñado ni documentado de forma total.
Mantener y poner a disposición en la medida que sea necesario.				X			Si bien el conocimiento no está documentado formalmente en su totalidad, sí existe una predisposición de la gerencia por transmitir el conocimiento a los colaboradores. En el mediano plazo, la gerencia planea

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							entregar información documentada de protocolos y procesos operativos a los colaboradores.
Considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.			X				Existe predisposición por parte de la gerencia por transmitir el conocimiento adquirido; sin embargo, actualmente no existe un plan de capacitación al personal.
7.2 Competencia							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC.	X						El área de Gestión Humana no elabora perfiles de acuerdo a las competencias necesarias de cada puesto.
Asegurar de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.			X				Si bien el área de Gestión Humana no elabora perfiles de los puestos, sí se encarga de realizar los procesos de selección en la bolsa de la USIL y personas referidas. Además, buscan que el colaborador cuente con conocimiento técnico del puesto.
Tomar acciones para adquirir competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas cuando se requieran.			X				Cuando es necesario se brinda capacitación a los operarios. No se evalúa el desempeño, solo se corrigen los errores, tampoco hay acciones correctivas ni seguimiento por trabajador.
Conservar la Información documentada apropiada como evidencia de la competencia.			X				El área de Gestión Humana tiene evidencia fotográfica de las capacitaciones a los operarios en temas de seguridad, salud y sostenibilidad ambiental.
7.3 Toma de Conciencia							
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Política de calidad	X						La empresa no cuenta con una Política de Calidad. Tampoco cuenta con un programa de capacitaciones en este tema.
Objetivos de la calidad pertinentes	X						La empresa no cuenta con objetivos de calidad. Tampoco

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							cuenta con un programa de capacitaciones en este tema.
Contribuir a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.	X						La empresa no cuenta con una persona encargada de la mejora continua del SGC. Tampoco cuenta con un programa de capacitaciones en este tema.
Implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	X						La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones en este tema.
7.4 Comunicación							
7.4.1 Generalidades							
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Qué comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGC diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
Cuándo comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGC diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
A quién comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGC diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
Cómo comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGC diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
Quién comunica	X						Fresko no cuenta con un SGC diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
7.5 Información Documentada							
7.5.1 Generalidades:							
El SGC de la organización debe incluir:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observación
La información documentada requerida por esta Norma Internacional	X						La empresa todavía no cuenta con la información requerida por la Norma ISO 9001:2015.
La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC.		X					La empresa cuenta con algunos protocolos y lineamientos para ejecutar sus operaciones.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
7.5.2 Creación y actualización							
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar la identificación y descripción de la información (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)	X						La empresa no cuenta aún con toda la información documentada que requiere la norma. Ni con un sistema de codificación de la información documentada.
Asegurar el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	X						La empresa no mantiene un formato para su documentación.
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	X						No se realiza revisión y aprobación de la información documentada, la información documentada no está actualizada y es de años anteriores.
7.5.3 Control de la Información Documentada							
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Estar disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite.			X				La empresa no cuenta aún con toda la documentación requerida por el SGC, pero usan clouding para tener acceso a la información desde distintos dispositivos y cuando se requiera.
Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado pérdida de integridad)			X				La empresa no cuenta aún con toda la documentación requerida por el SGC, pero usan clouding de respaldo de información para conservar los documentos en caso de pérdida de la ruta de origen.
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observación
Distribución, acceso, recuperación y uso				X			La información documentada de la empresa está almacenada en el servicio de <i>Clouding</i> de Google

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							Drive. En este sentido, existe información reservada exclusivamente para las gerencias. El acceso está controlado, así como el respaldo de la información.
Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad			X				Se cuenta con almacenamiento en el servicio de <i>Clouding</i> ; además de ello, se ha asegurado su preservación a través del respaldo de la información. Sin embargo, aún existe información documentada en formato físico, pero se pretende digitalizar esta información en el corto plazo para evitar su deterioro.
Control de cambios (por ejemplo, control de versión)		X					La información digital no se encuentra actualizada ni organizada, por ello, no existe un debido control de versiones.
Conservación y disposición.				X			La información documentada de la empresa está almacenada en el servicio de <i>Clouding</i> de Google Drive. En este sentido, existe información reservada exclusivamente para las gerencias. El acceso está controlado, así como el respaldo de la información.
Identificar y controlar la información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGC				X			El área de gestión humana es la responsable de la comunicación con empresas a las que tercerizan actividades internas y el área comercial se encarga de la comunicación con clientes y agentes externos.
Proteger contra modificaciones no intencionadas la información documentada conservada como evidencia de la conformidad.					X		La información documentada de la empresa está almacenada en el servicio de <i>Clouding</i> de Google Drive. En este sentido, existe información reservada exclusivamente para las gerencias. El acceso está controlado, así como el respaldo de la información y existe un registro de las modificaciones.
8. Operación							
8.1 Planificación y control operacional							
La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Planificar, implementar y controlar procesos		X					La empresa planifica, implementa y controla la producción de croccantinis mediante un control de cuota mensual para producir la cantidad correcta de lotes y los requerimientos mínimos de calidad de este producto a través de una receta maestra. Sin embargo, no planifican, implementan ni controlan los demás procesos operativos relacionados a la producción de croccantinis.
Determinar los requisitos para los productos y servicios		X					Si bien la gerencia ha determinado los requisitos mínimos de un Croccantini, no se ha implementado ni documentado formalmente.
Establecer criterios para sus procesos		X					Los operarios conocen los lineamientos de producción (cuentan con una receta maestra), sin embargo, no tienen un documento formal que especifique los lineamientos para los otros procesos.
Establecer criterios para la aceptación de los productos y servicios		X					La empresa tiene definidas las características que deben tener los productos para ser aceptados y puestos en venta. Sin embargo, no cuentan con una documentación formal.
Determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios				X			Fresko cuenta con una receta maestra para determinar los insumos necesarios para lograr elaborar croccantinis de calidad y tiene conocimiento de qué tipo de personal calificado necesitan para ello; sin embargo, esta receta no es suficientemente detallada.
Implementar el control de los procesos de acuerdo con los criterios		X					La empresa sí ha determinado criterios de control para la operación, pero de forma empírica y sin ninguna planificación.
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se		X					La empresa no cuenta con documentación de conformidad de sus productos con los requisitos de satisfacción al cliente. Sin embargo, existe

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
han llevado a cabo según lo planificado							control mediante la observación y prueba para validar la conformidad del producto.
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos		X					Si bien la gerencia ha determinado los requisitos mínimos de conformidad de un Croccantini, no se ha implementado ni documentado formalmente.
Ser adecuada para las operaciones de la organización.			X				La empresa cuenta con capacitación exclusivamente en competencias técnicas.
Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	X						La empresa no planifica los cambios que se implementarán en los procesos operativos; la gerencia ejecuta los cambios de manera reactiva. Tampoco se identifica las consecuencias de los cambios no previstos.
Asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (Véase 8.4).		X					La empresa terceriza el servicio de <i>packaging</i> , la distribución y la contabilidad. Se mantiene una comunicación fluida con los proveedores, sin embargo, la empresa no documenta toda la información referente a las órdenes de compra ni contratos.
8.2 Requisitos para los productos y servicios							
8.2.1 Comunicación con el cliente	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Proporcionar la información relativa a los productos y servicios					X		La empresa maneja una página web, tiene una cuenta en Facebook e Instagram donde brinda información de sus productos y servicios.
Tratar las consultas, los contratos o los pedidos incluyendo los cambios					X		La empresa atiende las consultas a través de sus redes sociales, su página web, teléfono y correo de contacto. Así como los pedidos y posteriores contactos comerciales con clientes corporativos.
Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes				X			Fresko canaliza las quejas y reclamos mediante redes sociales en caso de consumo masivo, y mediante correo electrónico en caso de clientes corporativos.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Manipular o controlar la propiedad del cliente						X	La empresa no manipula ni controla ningún tipo de propiedad del cliente.
Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		X					No hay plan de contingencia determinado, por lo que no se han establecido los requisitos específicos. En la práctica, si el cliente no está conforme con el producto se ofrece un descuento en una próxima compra o una devolución del precio del producto.
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable				X			La empresa ha determinado los requisitos legales y otros requisitos mínimos para continuar con la operación, tales como licencias municipales y requisitos de inocuidad; sin embargo, no se abordan de manera planificada.
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo aquellos considerados necesarios por la organización.				X			Fresko cuenta con una receta maestra para determinar los insumos necesarios para lograr elaborar croccantinis de calidad y tiene conocimiento de qué tipo de personal calificado necesitan para ello; sin embargo, esta receta no es suficientemente detallada.
La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.					X		La empresa cumple con las declaraciones de los productos ofrecidos al dar a conocer las especificaciones del producto, esto en base a las leyes del consumidor.
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios							
8.2.3.1 la organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes					X		La empresa cuenta con personal capacitado y los insumos adecuados para producir croccantinis que logren satisfacer a los consumidores.
Llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente				X			La empresa controla la cantidad de croccantinis en stock para responder a la demanda, además planifica la compra de insumos

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							para nuevos pedidos. Sin embargo, no tiene información documentada.
Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma				X			La relación comercial con los consumidores finales se da a través del expendio en puntos de venta; por ello las actividades de entrega y post venta no son relevantes. Por otro lado, con los clientes corporativos se acuerdan condiciones de entrega en los contratos comerciales; mientras que el servicio post venta se define en la relación comercial entre ambas partes.
Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto cuando sea conocido.				X			Fresko les indica a sus clientes la temperatura correcta en la que se debe mantener sus productos para que puedan disfrutarlos correctamente.
Los requisitos especificados por la organización				X			La organización tiene requisitos específicos para sus proveedores, estos deben considerar la sostenibilidad en sus procesos y promover el comercio justo.
Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios			X				La empresa ha determinado sólo los requisitos legales y otros requisitos mínimos para continuar con la operación, tales como licencias municipales y requisitos de inocuidad; sin embargo, no se abordan de manera planificada.
Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente					X		La empresa maneja contratos comerciales con sus clientes corporativos; en ello, existen cláusulas de incumplimiento.
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente		X					Las acciones correctivas de cara al cliente se toman bajo el criterio de la gerencia; más no existe información documentada sobre cómo proceder frente a estas diferencias.
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.					X		En el caso de clientes corporativos la empresa le consulta al cliente cuáles son sus requerimientos para la compra. Para otros clientes, la empresa da a conocer las características de

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							los productos y los clientes definen si realizan la compra.
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Sobre los resultados de la revisión	X						Respecto a la línea de croccantinis, la empresa no tiene documentada la información de cumplimiento de los requisitos del cliente.
Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios	X						Por el momento la empresa no se ha enfocado en los requisitos que presentan los nuevos productos o servicios a ofrecer ya que debido a la coyuntura no están desarrollando nuevos productos.
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios. La organización Debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		X					La empresa no documenta información acerca de los cambios en los requisitos de los productos y servicios. Cuando se realizan cambios en los requisitos de los productos, el jefe de planta lo comunica a los operarios, sin embargo, no se registra.
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios							
8.3.1 Generalidades. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	No aplica este requisito, toda vez que la organización no tiene planificado la creación de nuevos servicios
Debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.				X			Fresko está en la búsqueda constante de desarrollar nuevos productos por lo que tiene un plan para poder abordar esta necesidad del área de producción.
8.3.2 Planificación, Diseño y Desarrollo. Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo la Organización debe considerar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.			X				La organización tiene conocimiento de la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo, pero no presenta

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							información documentada al respecto.
Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.					X		La organización cuenta con un proceso compuesto por etapas diferenciadas, cada etapa tiene un espacio para revisión.
Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.			X				Fresko realiza pruebas o testeos de la composición de los prototipos de productos nuevos.
Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.					X		La Gerencia de Producción es el área encargada del proceso de diseño y desarrollo, las responsabilidades son delegadas dentro de esta área.
Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.					X		Fresko diseña productos con recursos internos para cerrar por completo su modelo de economía circular y también desarrolla nuevos productos con insumos o recursos que aún no se usan en la producción.
La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo				X			La organización cuenta con un proceso compuesto por etapas diferenciadas y estas se encuentran en coordinación constante.
La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo					X		Fresko realiza investigación de mercado y recopila preferencias de sus clientes por redes sociales para poder crear productos que cubran necesidades o gustos específicos.
Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios					X		La empresa sí considera los requisitos necesarios para la provisión de los productos nuevos.
El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes			X				El nivel de control en el proceso de diseño y desarrollo de productos es realizado por las gerencias de manera presencial y empírica. No existen procesos de control formales al respecto.
La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo			X				Fresko no cuenta con toda la información documentada suficiente.
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo. La Organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar.					X		El Gerente de Producción y el Jefe de Producción tienen el conocimiento suficiente para determinar los insumos necesarios para la elaboración de un nuevo producto.
Considerar los requisitos funcionales y de desempeño.		X					Fresko sí considera requisitos funcionales y de desempeño de sus insumos o entradas, pero no tiene información documentada al respecto.
Considerar la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares					X		Fresko desarrolla líneas de productos por lo que varias actividades o procesos son similares entre uno y otro producto.
Considerar los requisitos legales y reglamentarios					X		La empresa cumple con los requerimientos legales necesarios.
Considerar las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar				X			Fresko tiene un compromiso de producir bajo un sistema de <i>upcycling food</i> y procesos bajo un sistema BPM.
Considerar las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios					X		El Gerente de Producción reconoce que hay un margen de error debido a la naturaleza de los insumos y del proceso creativo.
Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.				X			El área de producción verifica la conformidad de la orden de compra previa recepción de los insumos.
Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.				X			No existen entradas del diseño y desarrollo contradictorias ya que ambas actividades son realizadas de manera coordinada entre las gerencias.
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			X				Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, pero no está completa ni detallada.
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo. La Organización debe aplicar controles al proceso de D&D para asegurarse de que:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Se definen los resultados a lograr.			X				La organización delimita sus resultados esperados y los define en base a la calidad de sus productos vigentes. Sin embargo, la empresa no ha determinado formalmente las características de un producto deseado.
Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.				X			Fresko realiza pruebas o testeos de la composición de los prototipos de productos nuevos y evalúa si cumple con la calidad mínima esperada.
Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.				X			La organización cuenta con un proceso compuesto por etapas diferenciadas, cada etapa tiene un espacio para revisión de las salidas conforme se avanza en el proceso de diseño.
Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto			X				Fresko realiza pruebas de validación simples en la elaboración de nuevos croccantinis, pero no es un proceso aun suficientemente detallado.
Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación		X					Frente a los problemas que puedan surgir, las gerencias encargadas de este proceso actúan en coordinación para abordar el problema, pero son acciones estandarizadas ni procesos formales.
Se conserva la información documentada de estas actividades		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo. La Organización debe considerar que las salidas del D&D:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Cumplen los requisitos de las entradas.				X			La organización cuenta con un proceso compuesto por etapas diferenciadas, cada etapa tiene un espacio para revisión de las salidas conforme se avanza en el proceso de diseño.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Son adecuadas para los procesos posteriores a la provisión de productos y servicios.				X			La empresa diseña y desarrolla productos que se adecuan a la línea de snacks saludables y a los procesos posteriores.
Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación.			X				La empresa establece criterios de aceptación para los nuevos productos, al ser alimentos, los actuales instrumentos de medición pueden calzar con estos.
Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta		X					Considerando que la empresa no ha diseñado formalmente el proceso de Desarrollo de Productos, no es posible identificar de manera automatizada las características esenciales de los productos y sobre todo su adecuada provisión.
La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo. La Organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.		X					Los cambios durante el diseño y desarrollo no siguen un proceso diseñado y documentado. Considerando que las gerencias participan en el desarrollo de productos, los cambios se aprueban y se ejecutan de forma reactiva.
Conservar la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
Conservar la información documentada sobre los resultados de las revisiones		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Conservar la información documentada sobre la autorización de los cambios		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
Conservar la información documentada sobre las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos		X					Fresko usa el servicio de <i>clouding</i> de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente							
8.4.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.				X			La empresa verifica que los productos solicitados al proveedor cumplen con sus requerimientos antes de dar conformidad a estos.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización.			X				Respecto a los insumos, la empresa verifica el estado óptimo de los productos mediante pruebas de bacterias. Sobre otros productos, la empresa controla el ingreso de los insumos al local validando si cumplen con lo especificado en la orden de compra.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización		X					La empresa es la única encargada de la producción de sus productos hasta el empaquetado. El servicio de distribución es tercerizado y no tienen un control formal respecto a la entrega de pedidos, solo realizan seguimiento al pedido hasta que llega a manos del cliente.
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.		X					La empresa no ha determinado formalmente acciones para controlar los servicios que tercerizan. En la práctica, el área de recursos humanos es la que responde las solicitudes de información del estudio contable y el área comercial es la que tiene mayor contacto con los otros proveedores.
Determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección,				X			Los proveedores de insumos con los que trabaja Fresko son

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.							conocidos por la red Kunan y también trabajan con un concepto de sostenibilidad y comercio justo. La empresa tiene poder de negociación con sus proveedores y a la fecha no ha tenido problemas con ellos.
Conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.			X				La empresa conserva información documentada de las órdenes de compra de insumos. Sin embargo, no cuenta con información documentada sobre los términos del servicio que le prestan otras empresas.
8.4.2 Tipo y alcance del control	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.				X			La empresa emplea insumos de calidad y los controles tratan de reducir el error en cada uno de los procesos. Respecto al servicio de reparto, la empresa se encarga de la comunicación y coordinación con el cliente para la entrega del producto por lo que se limita el contacto de terceros con el cliente final.
Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGC	X						La empresa no cuenta con un mapa de procesos, ni considera procesos externos dentro del control del SGC.
Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes			X				La empresa le da seguimiento a la fecha de entrega del pedido y valida que cumpla con lo solicitado. La forma de realizar las revisiones se enseña en la práctica, no se encuentra documentado.
Tener en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.				X			Respecto a los proveedores de insumos, la empresa tiene conocimiento de que los insumos empleados en sus productos son aceptados por los clientes y el hecho de que sean "residuos" es el aspecto más valorado ya que genera valor social.
Considerar la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo	X						La empresa no reconoce la eficacia en el control de insumos por parte de sus proveedores (el banco de alimentos y el mercado de abastos).

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.		X					La empresa verifica que los insumos solicitados al proveedor son los adecuados, sin embargo, no tienen información documentada del proceso de recepción.
8.4.3 Información para los proveedores externos	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.				X			El encargado de la gestión de compras tiene comunicación directa con los proveedores, conoce y comunica los requisitos de los productos a estos. A fin de evitar el error en la compra, la empresa elabora a la interna una orden de compra que es verificada por el supervisor de planta. Sin embargo, no documentan la información de esta actividad.
Comunicar a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar.				X			En el caso del <i>packaging</i> , la empresa expone sus términos de calidad a los proveedores para que en base a ello puedan brindarles un producto adecuado. Respecto a los proveedores de insumos, la empresa expresa su preferencia por trabajar con empresas que apoyan el comercio justo.
La aprobación de Productos y servicios.				X			La empresa aprueba que los productos suministrados por sus proveedores sean los solicitados por la empresa. En el caso del servicio de contabilidad tercerizado, la gerencia apoya en la toma de decisiones al estudio contable.
La aprobación de Métodos, procesos y equipos.				X			La empresa está de acuerdo con los procesos de sus proveedores a fin de que puedan llegar a trabajar con éstos, confía en la eficiencia de los procesos del banco de alimentos y en el compromiso de sus otros proveedores por tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
La aprobación de la liberación de productos y servicios.				X			La empresa aprueba los productos que requiere y el proveedor hace entrega de los

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							mismos en el local. En ocasiones la empresa se encarga de transportar los insumos a la planta.
La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.			X				La empresa no ha identificado competencia directa porque son los únicos en el mercado que ofrecen un producto a base de residuos. Sin embargo, si se mantienen informados sobre las empresas que también venden snacks saludables.
Las interacciones del proveedor externo con la organización.					X		La empresa interactúa con sus proveedores todos los meses o cuando es necesario a fin de renovar su stock y conocer nuevos productos que se encuentren en tendencia.
El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.				X			La empresa revisa los insumos que recibe y supervisa el estado de sus inventarios antes de empezar a operar. Además, al mantener una comunicación fluida con los proveedores realiza seguimiento sobre nuevos productos o presentaciones que puedan ofrecer.
Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		X					La empresa valida los insumos en las instalaciones del proveedor (mercados y almacén del banco de alimentos) pero no de forma exhaustiva. Los otros productos los revisa en la planta.
8.5 Producción y provisión del servicio							
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.			X				La empresa sigue protocolos y lineamientos de calidad para la producción; sin embargo, no tiene un SGC diseñado ni implementado.
La disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.				X			La empresa cuenta con información detallada sobre los servicios y productos que ofrece, en casos especiales el área de marketing elabora un <i>brochure</i> personalizado para cada cliente corporativo.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La disponibilidad de información documentada que defina los resultados a alcanzar.				X			La empresa no pone a disposición de los operarios metas de producción, pero si los estándares de calidad para satisfacer a los clientes. Los objetivos se comentan a todo el personal con el fin de que colaboren en la ejecución de las estrategias. Por ejemplo, en el área de marketing, los objetivos son públicos y se mide de manera semanal los resultados alcanzados.
La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados		X					La empresa no controla el volumen de producción por operario. En el área de marketing, la encargada asigna tareas semanales y supervisa el cumplimiento de estas en Trello.
La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios			X				Debido a que se procesan alimentos, cada parte de la cadena verifica si cumple o no los criterios de aceptación. Sin embargo, no se tiene documentación de las especificaciones para seguir con el proceso, todo se realiza de forma manual y según considere el operario previamente capacitado.
El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos				X			La empresa cuenta con infraestructura adecuada para la ejecución de sus operaciones y la maquinaria necesaria.
La designación de personas competentes incluyendo cualquier calificación requerida				X			Los colaboradores a quienes se designan tienen capacidades técnicas y experiencia en cocina, además son capacitados previamente a fin de asegurarse que sean más competentes.
La validación y re validación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores	X						La empresa no cumple con este requisito.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La implementación de acciones para prevenir los errores humanos			X				La empresa capacita a los operarios para evitar errores, en caso de fallas en el proceso de producción se soluciona y ajustan para evitar el error.
La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			X				El cliente define si está conforme con el producto, la empresa envía cuestionarios para medir la satisfacción con el producto brindado.
8.5.2 Identificación y trazabilidad	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		X					La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características de un producto no conforme. Además de ello, para la verificación de salidas no conformes, la empresa tampoco ha diseñado ni implementado un proceso formal; sin embargo, la Gerencia de Operaciones controla las salidas no conformes a través de un muestreo y revisión rudimentario.
Identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.	X						La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características de un producto no conforme. Tampoco cuenta con un proceso para la identificación de posibles salidas no conformes.
Controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	X						La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características de un producto no conforme. Tampoco cuenta con un proceso para la trazabilidad de posibles salidas no conformes.
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.			X				La empresa no manipula ni controla ningún tipo de propiedad física del cliente ni de proveedores externos. Por otro lado, sí utiliza información de clientes y proveedores, pero de manera confidencial y

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							exclusivamente para fines comerciales. Sin embargo, no cuentan con contratos de confidencialidad para sus colaboradores.
Identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.			X				La empresa no manipula ni controla ningún tipo de propiedad física del cliente ni de proveedores externos. Por otro lado, sí utiliza información de clientes y proveedores, pero de manera confidencial y exclusivamente para fines comerciales. La empresa no ha implementado procesos para proteger y salvaguardar esta información; sin embargo, los gerentes son las únicas personas con acceso a la gran mayoría de esta información.
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.	X						La empresa no manipula ni controla ningún tipo de propiedad física del cliente ni de proveedores externos. Por otro lado, sí utiliza información de clientes y proveedores, pero de manera confidencial y exclusivamente para fines comerciales. En caso de pérdida o deterioro, la empresa no informa ni documenta lo sucedido.
8.5.4 Preservación	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X					La empresa ha determinado un ambiente para el almacenamiento y la preservación de insumos, productos en proceso y productos terminados. Sin embargo, las condiciones y características de estos ambientes no han sido determinados de manera técnica sino empírica y según el expertise de los encargados de producción.
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la			X				El proceso posterior a la entrega del producto es la post venta. En la empresa se atienden las

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
entrega asociadas con los productos y servicios.							quejas, consultas y sugerencias de los clientes a través de los canales de comunicación de la empresa. Asimismo, las gerencias tienen un enfoque de retroalimentación constante con los grupos de interés, principalmente proveedores. Sin embargo, este proceso de post venta no cuenta con actividades diseñadas ni implementadas formalmente, ni documentadas.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos legales y reglamentarios	X						La empresa no ha identificado los requisitos legales correspondientes al proceso de post venta.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.			X				La empresa no ha identificado formalmente las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos. Sin embargo, la gerencia sí es consciente de la importancia de este servicio post venta y de su impacto en la generación de valor del producto.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.				X			La empresa sí determina y expone de manera formal las condiciones referentes a la vida útil del producto frente a sus clientes.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos del cliente.				X			En referencia al servicio post venta, la empresa sí atiende las expectativas y requisitos del cliente a través de la atención de quejas, reclamos y consultas.
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar la retroalimentación del cliente.				X			En referencia al servicio post venta, la empresa sí considera la retroalimentación obtenida del cliente; sin embargo, no cuenta con un proceso formal para abordar esta retroalimentación ni tomar acción correctiva sobre esta.
8.5.6 Controles de los cambios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la		X					La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.							de un producto no conforme. Asimismo, los cambios implementados en el proceso productivo no han sido diseñados formalmente ni documentados. Es posible afirmar que son cambios reactivos.
Conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.	X						Los cambios implementados en el proceso productivo no han sido diseñados estratégicamente, sino que responden a escenarios específicos. Tampoco han sido documentados formalmente. Asimismo, tampoco se ha determinado formalmente los encargados de autorizar cambios.
8.6 Liberación de los productos y servicios	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			X				La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características de un producto no conforme. Además de ello, para la verificación de salidas no conformes, la empresa tampoco ha diseñado ni implementado un proceso formal; sin embargo, la Gerencia de Operaciones controla las salidas no conformes a través de un muestreo y revisión rudimentario.
No debe llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.			X				La Gerencia de Operaciones controla las salidas no conformes a través de un muestreo y revisión rudimentario.
Conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		X					Tal como se mencionó, no existe un proceso formal de control para la liberación de productos, tampoco se encuentra correctamente documentado.
Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.				X			Los criterios de aceptación no se encuentran formalmente establecidos como información documentada, sino que se basa

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							en el conocimiento y expertise de la Gerencia de Operaciones para la conformidad.
Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.			X				Se ha mencionado que la Gerente de Producción es quien se encarga de estas pruebas de control de conformidad; sin embargo, no existe trazabilidad de este proceso. Además de ello, en ocasiones el Gerente General también es quien da este visto bueno.
8.7 Control de las salidas no conformes							
8.7.1 La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.			X				No se han identificado las características de no conformidad de un producto; sin embargo, de forma empírica la gerencia de operaciones identifica posibles no conformidades y las controla a través de un proceso de visto bueno también empírico.
Tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		X					No se han identificado las características de no conformidad de un producto; sin embargo, de forma empírica la gerencia de operaciones identifica posibles no conformidades. Ante estas posibles no conformidades se toman acciones correctivas reactivas.
Aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.			X				La detección y control de los productos no conformes ya entregados partes de la intención del cliente de reportar estos inconvenientes con la empresa a través de sus canales de comunicación.
Tratar las salidas no conformes a través de corrección		X					Ante las posibles no conformidad, la empresa toma acciones correctivas reactivas; sin embargo, estas acciones no se diseñan formalmente.
Tratar las salidas no conformes a través de Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios			X				La empresa no emite notas de crédito ni devuelve el dinero de la compra, tampoco suspende la provisión de sus productos. Pero sí gestiona los reclamos y no

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							conformidades con la reposición de productos.
Tratar las salidas no conformes a través de información al cliente		X					La empresa sólo trata las salidas no conformes a través de información al cliente cuando se trata de clientes corporativos.
Tratar las salidas no conformes a través de obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.	X						La empresa no trata las salidas no conformes a través de mercadería en concesión.
Verificar la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			X				Cuando la empresa repone productos no conformes, se encarga de que los productos repuestos sí sean conformes con los requisitos; sin embargo, no existe un proceso formalmente implementado ni documentado.
8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Describe la no conformidad		X					La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las características de un producto no conforme. Lo realiza de forma empírica.
Describe las acciones tomadas		X					La empresa no ha determinado de manera formal y documentada las acciones a tomar frente a una no conformidad. Lo realiza de forma empírica,
Describe todas las concesiones obtenidas	X						La empresa no trata las salidas no conformes a través de mercadería en concesión.
Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			X				Se ha mencionado que el Líder de calidad es quien se encarga de estas pruebas de control de conformidad; sin embargo, en ocasiones el Gerente de Producción también es quien da este visto bueno. La empresa no ha determinado de manera formal y documentada la autoridad para realizar este control.
9. Evaluación del desempeño							
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación							
9.1.1 Generalidades							

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe determinar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Qué necesita seguimiento y medición		X					Fresko cuenta con indicadores en el área comercial y de publicidad, además, recién está implementando en atención al cliente. Sin embargo, no cuenta con indicadores de calidad.
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos		X					La organización usa encuestas de satisfacción y métricas de social media para sus indicadores actuales. Por otro lado, cuenta con indicadores de producción y de inventario.
Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.		X					Fresko da un seguimiento en tiempo real y postventa a sus indicadores, pero no tiene KPIs de calidad.
Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		X					La organización no cuenta con un análisis periódico previamente determinado, realizan análisis y evaluación de los indicadores cuando lo requieren.
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Evaluar el desempeño y la eficacia del SGC.	X						Fresko cuenta con indicadores en el área comercial y de publicidad, además, recién está implementando en atención al cliente. Sin embargo, no cuenta con indicadores de calidad ni tampoco un SGC implementado.
Conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados	X						Fresko usa el servicio de clouding de Google Drive para conservar toda la información documentada sobre este proceso, pero no está completa ni detallada.
9.1.2 Satisfacción del cliente	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.			X				Fresko cuenta con indicadores de satisfacción del consumidor, a los clientes corporativos le piden feedback o comentarios después del servicio y dan por finalizada la venta, pero no son del todo detallados.
Determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			X				La empresa está empezando a cuantificar el éxito en la entrega

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							de pedidos para mejorar los resultados comerciales.
9.1.3 Análisis y evaluación. Los resultados de análisis deben utilizarse para evaluar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.				X			Fresko utiliza toda la información pertinente para el análisis y evaluación.
La conformidad de los productos y servicios			X				Fresko se asegura que los clientes hayan recibido los productos requeridos de forma adecuada, pero no se ha establecido formalmente.
El grado de satisfacción del cliente				X			Fresko cuenta con indicadores de satisfacción del consumidor, a los clientes corporativos le piden feedback o comentarios después del servicio y dan por finalizada la venta, pero no son del todo detallados.
El desempeño y la eficacia del SGC	X						La organización no cuenta con un SGC implementado formalmente, por lo que no tiene resultados a analizar.
Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz	X						La organización no tiene planes estratégicos bien definidos, lo que dificulta cumplir este requisito.
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades	X						Fresko no ha identificado todos los riesgos y oportunidades pertinentes a la norma, por lo que es difícil evaluar la eficacia de sus acciones.
El desempeño de los proveedores externos		X					Fresko no realiza un seguimiento y evaluación exhaustiva de sus proveedores externos, por lo que no hay tanta data por analizar en este caso.
La necesidad de mejoras en el SGC	X						La organización no cuenta con un SGC implementado formalmente, por lo que no tiene resultados a analizar.
9.2 Auditoría interna							
9.2.1 Generalidades							
La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
proporcionar información acerca de si el SGC:							
Es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGC		X					La organización no realiza auditorías internas, pero realizan informes internos de desempeño.
Es conforme con los requisitos de esta norma internacional		X					La organización no realiza auditorías internas, pero realizan informes internos de desempeño.
Se implementa y mantiene eficazmente		X					La organización no realiza auditorías internas, pero realizan informes internos de desempeño.
9.2.2 La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.		X					La empresa no planifica auditorías en torno a las operaciones, gestión de proveedores ni actividades tercerizadas.
Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría		X					Las áreas realizan informes internos de desempeño, sin embargo, no tienen definidos los criterios ni el alcance de estos.
Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría	X						La alta dirección de la organización es la responsable de los controles internos. Sin embargo, la empresa no cuenta con auditores que aseguren la eficiencia de los procesos internos. La empresa tampoco cuenta con un proceso claro de selección de auditores en torno a las operaciones. Los encargados de las áreas son los responsables de evaluar el desempeño.
Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente				X			Los responsables de crear información sobre el desempeño se aseguran de que esta llegue a manos de la gerencia, esta información se revisa periódicamente por la gerencia, pero no tienen registros de información documentada ni fechas definidas de revisión.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.			X				Las acciones correctivas se realizan de forma reactiva ante un error en las actividades internas, sin embargo, estas deben ser aprobadas previamente por el gerente del área correspondiente o la persona responsable.
Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.	X						La empresa en si no realiza un proceso de auditoría interna, no se realiza una evaluación entre áreas ni de externos, además no conserva información documentada.
9.3 Revisión por la dirección							
9.3.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La Alta Dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.		X					La empresa no cuenta con un Líder de Calidad que revise periódicamente el SGC. Sin embargo, la gerencia supervisa cada uno de los procesos internos.
9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.			X				Los responsables conocen las acciones previas y los cambios en el proceso, sin embargo, no se documenta esta información.
Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.			X				La alta gerencia realiza reuniones periódicas y actualizan la matriz FODA de la empresa con el fin de conocer y adaptarse a cambios externos que puedan afectar a la empresa.
La adecuación de los recursos				X			La empresa tiene conocimiento de la capacidad de producción de la planta, y la capacidad del personal (límite de horas trabajadas).
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);	X						La empresa no tiene mapeados riesgos y oportunidades del proceso, ni ha diseñado acciones para gestionar estos.
Las oportunidades de mejora.			X				La empresa está comprometida con buscar oportunidades de

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							mejora dentro de la organización.
La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.			X				El área comercial es la responsable de gestionar la comunicación con las partes interesadas y se la hace llegar a la alta dirección con el fin de medir la eficacia de los procesos.
El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.	X						La empresa mide la eficacia de sus procesos según el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, sin embargo, no se han establecido formalmente los objetivos de calidad, en la práctica tienen definidas ciertas características que deben alcanzar los productos para ser aceptables.
El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.			X				El jefe de producción de la planta es el responsable principal de supervisar el desempeño de los procesos. La alta gerencia busca nuevas tendencias para mejorar los equipos y emplear más tecnología en el proceso de producción.
Las no conformidades y acciones correctivas.		X					En el proceso de producción de croccantinis, la empresa evalúa la eficacia de la producción cuando hay un volumen de productos no conformes. Sin embargo, no tienen un proceso diseñado ni documentación.
Los resultados de seguimiento y medición		X					Para asegurar la conformidad con el producto final, se realiza actividades de medición y seguimiento en la cadena de producción.
Los resultados de las auditorías		X					La empresa no realiza auditorías, pero recoge la información que genera cada área y de acuerdo a ella, mejora en sus procesos y en sus productos,
Desempeño de los proveedores externos.				X			La empresa evalúa el desempeño de sus proveedores de acuerdo a la calidad de los insumos.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Oportunidades de mejora continua		X					Frente a los controles del Jefe de Producción en los productos finales, se toman acciones correctivas de ser el caso, más no se identifican oportunidades de mejora formales.
Cualquier necesidad de cambio en el SGC	X						La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Sin embargo, sí existe un esfuerzo conjunto de las gerencias para mejorar la calidad de los productos.
Necesidades de recursos			X				La gerencia orienta recursos para abordar las no conformidades reportadas por los clientes a través de quejas y reclamos; sin embargo, no existen procesos diseñados ni implementados para abordar estas no conformidades.
Conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		X					La gerencia toma acciones correctivas en base a su expertise y al análisis que realizan junto al equipo de producción; sin embargo, no se cuenta con información documentada al respecto.
10. Mejora							
10.1 Generalidades, la organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente; y para lograr los resultados previstos en el SGC		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC; sin embargo, sí existe una predisposición empírica y no documentada de las gerencias para atender posibles oportunidades de mejora en la Gestión de la Calidad.
Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras				X			Las mejoras que existen en los productos se orientan tomando en consideración las necesidades y expectativas de los clientes; sin embargo, no existe documentación formal al respecto.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados		X					No se ha determinado formalmente las características de un producto no deseado. Los encargados del área productiva identifican posibles mejoras para evitar lo que en su expertise podría calificar como "no deseado".
Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC	X						Ya se ha mencionado que la empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Asimismo, tampoco es posible controlar su desempeño,
10.2 No conformidad y acción correctiva							
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, tomar acciones para controlarla y corregirla			X				Si bien la empresa no ha determinado formalmente las características de un producto no conforme, la empresa sí atiende quejas de clientes sobre el estado del producto. Ante ello, toma acciones como la reposición del producto e identifica qué parte del proceso productivo tuvo fallas.
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, hacer frente a las consecuencias.			X				Frente a una queja o reclamo de un cliente, la empresa siempre busca brindar soluciones y satisfacer al cliente atendiendo su queja o reclamo con agilidad.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte, la revisión y el análisis de la no conformidad			X				La empresa sí identifica la actividad del proceso productivo donde pudo haber ocurrido una falla y evita que vuelva a ocurrir. Sin embargo, no existe documentación formal al respecto.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte la determinación de las causas de la no conformidad			X				Las gerencias sí realizan el esfuerzo por identificar la causa de la "no conformidad", aunque de forma empírica. No existe documentación al respecto.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte		X					No es posible que la empresa pueda identificar no conformidades potenciales. La empresa identifica estas no

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
mediante la determinación de si existen no conformidades similares, que potencialmente puedan ocurrir							conformidades en el proceso de control de los productos finales y en la retroalimentación de los clientes.
Implementar cualquier acción necesaria			X				La empresa implementa acciones correctivas frente a no conformidades porque al ser una empresa pequeña y contar con la presencia física de los dueños fundadores tienen agilidad en la ejecución. Pese a ello, muchas veces no se cuenta con un rediseño formal y estratégico de procesos.
Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada			X				La eficacia de las acciones correctivas tomadas para atender no conformidades es controlada a través de la reincidencia en no conformidades. No se lleva un seguimiento sobre la eficacia de la acción tomada, sino en cuántas nuevas no conformidades se vuelven a presentar.
Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación	X						La empresa no cuenta con una matriz de riesgos y oportunidades.
Si fuera necesario, hacer cambios al SGC	X						La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC.
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		X					Las acciones correctivas se toman con la agilidad y la premura de las gerencias, no existe un proceso formal para abordar no conformidades.
10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente		X					El Jefe de Producción en coordinación con el equipo de producción toman acciones correctivas frente a las no conformidades; sin embargo, no existe información documentada al respecto.
Los resultados de cualquier acción correctiva	X						No existe un proceso formal para abordar las no conformidades, tampoco información documentada al respecto.
10.3 Mejora continua	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Sin embargo, sí existe una ponderación de la gerencia por la calidad de sus productos, así como esfuerzos para mejorar continuamente la calidad que se ofrece a los clientes.
Considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.		X					Los controles de conformidad de los productos finales y la retroalimentación de los clientes permiten que el Jefe de Producción pueda determinar qué actividad del proceso productivo falló; sin embargo, no se maneja una matriz de riesgos y oportunidades, ni se toma este enfoque en la resolución de no conformidades.

Tabla H 2: Diagnóstico de Fresko Perú según la norma ISO 14001:2015

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
4.1 Comprensión de la organización y su contexto							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGA				X			Si bien Alta Dirección tiene conocimiento del contexto de la empresa, no conoce los objetivos estratégicos alineados a la gestión ambiental. La empresa ha realizado análisis FODA; sin embargo, hace falta actualizarlo.
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar las partes interesadas que son pertinentes al SGA				X			La empresa conoce las partes interesadas (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, etc.) y entiende su importancia para gestionar sus impactos ambientales.
Determinar las necesidades y expectativas pertinentes de estas partes interesadas				X			Si bien los fundadores han determinado los requisitos de sus stakeholders de forma empírica, no han elaborado ningún estudio que corrobore estos requisitos.
Cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.		X					En la implementación, la empresa cumple con los requisitos legales mínimos para seguir operando; sin embargo, no se cuenta con información documental que evidencie un diseño previo o planificación sobre estos y otros requisitos.
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión ambiental							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGA para establecer su alcance				X			La empresa no ha determinado el alcance de su SGA formalmente, pero en la práctica sí implementan un sistema de gestión ambiental por medio de la gestión de residuos.
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.				X			La organización conoce sobre cuestiones internas y externas; sin embargo, no sabe cómo interiorizar sus análisis para determinar el alcance del sistema.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Considerar los requisitos legales y otros requisitos a que se hace referencia en el apartado 4.2.			X				La empresa no ha determinado los requisitos legales ni otros requisitos para su SGA formalmente, pero en la práctica sí contemplan estos requisitos en sus operaciones diarias.
Considerar las unidades, funciones y límites físicos de la organización;				X			La empresa tiene conocimiento de sus funciones y limitaciones, pero no lo han estructurado. La unidad de la empresa a tomar en cuenta será el área de producción por su mayor impacto ambiental.
Considerar actividades, productos y servicios de la organización				X			Sí se reconoce la importancia de mantener una gestión de residuos y de control de insumos debido a la naturaleza de su modelo de gestión (poner en valor a los desechos de otras industrias).
Considerar su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.				X			Los fundadores y gerentes sí ejercen autoridad y control en la gestión de residuos sólidos ya que, al ser una pequeña empresa, estos se involucran en el quehacer diario.
El alcance del sistema de gestión de ambiental de la organización se debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Mantener como información documentada y estar disponible para las partes interesadas		X					La empresa no tiene información documentada sobre el alcance del SGA.
4.4 SGA							
4.4.1 La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGA, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional	X						La organización no cuenta con un mapa de procesos diseñado ni documentado. No se evidencia ninguna actividad en pro del SGA.
Al establecer y mantener el sistema de gestión ambiental, la organización debe considerar el conocimiento obtenido en los apartados 4.1 y 4.2.	X						La organización no cuenta con un mapa de procesos diseñado ni documentado. No se evidencia ninguna actividad en pro del SGA. Tampoco se toma en cuenta las expectativas y necesidades de las partes interesadas para la elaboración y distribución de planta.
5. Liderazgo							

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
5.1 Liderazgo y compromiso							
La alta dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Demstrar liderazgo y compromiso con respecto al SGA				X			El fundador Marco León reconoce la relevancia de contar con un SGA exitoso, demuestra liderazgo y compromiso al buscar la implementación de un SGA bajo la normativa ISO 14001. Además de ello, cuenta con métricas de control y evidencia documentada al respecto.
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGA					X		La empresa asume total responsabilidad sobre el impacto ambiental del producto final, por ello toma en cuenta métricas de seguimiento y control.
Asegurar que se establezcan la política y los objetivos ambientales, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización	X						No cuentan con políticas ambientales ni objetivos ambientales estratégicos.
Asegurar de la integración de los requisitos del SGA en los procesos de negocio de la organización	X						No están establecidos los requisitos en su totalidad.
Asegurar de que los recursos necesarios para el SGA estén disponibles			X				La empresa no elabora presupuestos periódicos ni programa el abastecimiento; sin embargo, asegura el abastecimiento de insumos básicos para la producción, así como los recursos humanos y recursos tecnológicos.
Comunicar la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del SGA	X						La Alta Dirección sí comunica internamente la importancia de la gestión ambiental a través de canales de comunicación formales, pero no los requisitos del SGA.
Asegurarse de que el SGA logre los resultados previstos				X			La empresa asegura el logro de sus objetivos a través de métricas de impacto ambiental.
Dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGA				X			La empresa realiza capacitaciones periódicas promoviendo una cultura de responsabilidad con el medio ambiente por medio de consumo

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							responsable y reciclaje de residuos
Promover la mejora continua	X						Si bien en las operaciones existen procesos de gestión ambiental; no existe una intención estratégica de mejorarlos ni un encargado de la mejora continua del SGA.
Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad					X		La orientación ambiental sí existe entre las gerencias y existe información documentada demostrando liderazgo sobre el área de producción.
5.2 Política							
5.2.1 Establecimiento de la política ambiental. La Alta Dirección debe establecer, implementar y mantener una política ambiental que:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Sea apropiada al propósito y contexto de la organización, incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.				X			La empresa en sus procesos productivos está enfocada a la gestión de residuos sólidos en su día a día, sin embargo, falta documentar la política ambiental.
Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales	X						No se tiene establecida de manera formal una política ambiental ni los objetivos ambientales a nivel estratégico.
Incluya un compromiso para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación, y otros compromisos específicos pertinentes al contexto de la organización					X		La empresa tiene establecidos sus principios de responsabilidad ambiental, estos son la base de sus operaciones de manera que se gestionan las entradas y salidas con un enfoque de reducir la contaminación
Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos		X					La empresa cumple con los requisitos legales mínimos, pero no existe un compromiso pactado.
Incluya un compromiso de mejora continua del SGA para la mejora del desempeño ambiental.					X		La empresa reduce la contaminación y recicla sus residuos, además se encuentra ofreciendo nuevas alternativas de gestión de residuos a sus clientes para reducir el impacto ambiental. Por ejemplo, la empresa trabaja con un supermercado para la elaboración de una línea de

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							croccantinis elaborados a base de sus residuos de vegetales y frutas.
5.2.2 Comunicación de la política ambiental. La política ambiental debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Mantenerse como información documentada	X						La empresa no cuenta con una política ambiental formalmente establecida; por ello, tampoco se mantiene como información documentada.
Comunicarse dentro de la organización	X						No hay una política ambiental elaborada formalmente.
Estar disponible para las partes interesadas pertinentes	X						La empresa no cuenta con una política ambiental formalmente establecida; por ello, tampoco está disponible ni se comunica formalmente a las partes interesadas.
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización							
La Alta Dirección debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.	X						Se conocen las responsabilidades de forma empírica, pero no se asignan ni se comunican de manera formal. No tienen un MOF diseñado ni implementado.
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el SGA es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional	X						Las responsabilidades y autoridades para las operaciones pertinentes no se asignan ni comunican de manera formal, no hay alguien explícitamente encargado de esta función.
Asignar la responsabilidad y autoridad para informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGA, incluyendo su desempeño ambiental.	X						No se ha declarado quién es el responsable de medir el desempeño ambiental dentro de la organización.
6. Planificación							
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades							
6.1.1 Generalidades							
Al planificar el SGA, la organización debe considerar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1, los requisitos referidos en el apartado 4.2, y el alcance de su SGA		X					Si bien no se han identificado todos los riesgos de manera formal, la empresa sí se ocupa de los riesgos correspondientes a los permisos legales y

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							municipales como Permisos de Funcionamiento y de Defensa Civil, así como asegurar el impacto ambiental de los productos finales a través del mantenimiento de las herramientas del proceso productivo. Es decir, sólo están atendiendo las necesidades de los stakeholders municipios y estado, y clientes.
Determinar los riesgos y oportunidades relacionados con sus aspectos ambientales (véase 6.1.2); requisitos legales y otros requisitos (véase 6.1.3); otras cuestiones y requisitos identificados en los apartados 4.1 y 4.2		X					Si bien la empresa ha identificado algunos riesgos, principalmente riesgos operativos, no existe un planeamiento para abordarlos como oportunidades. Además de ello, no se ha determinado los objetivos del SGA.
Dentro del alcance del SGA, la organización debe determinar las situaciones de emergencia potenciales, incluidas las que pueden tener un impacto ambiental			X				Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado, pero ha identificado posibles riesgos por desastres estructurales y de energía.
La organización debe mantener la información documentada de sus:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Riesgos y oportunidades que es necesario abordar	X						Fresko no cuenta con información documentada para cumplir este requisito.
Procesos necesarios especificados desde el apartado 6.1.1 al apartado 6.1.4, en la medida necesaria para tener confianza de que se llevan a cabo de la manera planificada	X						Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado, por lo que no tiene información documentada sobre sus procesos.
6.1.2. Aspectos ambientales							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida.				X			La empresa reduce la contaminación y recicla sus residuos, además se encuentra ofreciendo nuevas alternativas de gestión de residuos a sus clientes para reducir el impacto ambiental. Por ejemplo, la empresa trabaja con un supermercado para la elaboración de una línea de croccantinis elaborados a base de

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							sus residuos de vegetales y frutas.
Tener en cuenta los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, y las actividades, productos y servicios nuevos o modificados			X				La organización sí toma en cuenta el desarrollo de nuevos productos, pero no a profundidad ni teniendo en cuenta todos los cambios necesarios que se requieren.
Tener en cuenta las condiciones anormales y las situaciones de emergencia razonablemente previsibles.		X					Solo tienen definido las posibles situaciones de emergencias, pero no tienen planes estructurados ni implementados correctamente.
Determinar aquellos aspectos que tengan o puedan tener un impacto ambiental significativo, es decir, los aspectos ambientales significativos, mediante el uso de criterios establecidos			X				La organización determina y calcula el impacto ambiental de sus operaciones, sin embargo, sus criterios son muy básicos, requiere más especificación en su implementación de indicadores.
Comunicar sus aspectos ambientales significativos entre los diferentes niveles y funciones de la organización, según corresponda.				X			Sí se comunican los aspectos ambientales significativos dentro y entre las áreas funcionales de la organización, pero requiere que se haga de forma más estándar y periódica.
Mantener información documentada de sus aspectos ambientales e impactos ambientales asociados.			X				La organización tiene información documentada muy básica y desorganizada sobre los aspectos ambientales y sus impactos asociados.
Mantener información documentada de sus criterios usados para determinar sus aspectos ambientales significativos.	X						La organización no posee información documentada relacionada a sus criterios ambientales.
6.1.3. Requisitos legales y otros requisitos							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con sus aspectos ambientales					X		Fresko tiene conocimiento de sus requisitos legales mínimos relacionados con lo ambiental y cumple con estos.
Determinar cómo estos requisitos legales y otros requisitos se aplican a la organización.					X		Fresko tiene conocimiento de sus requisitos legales mínimos relacionados con lo ambiental y cumple con estos.
Tener en cuenta estos requisitos legales y otros requisitos cuando se establezca, implemente,	X						La organización no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
mantenga y mejore continuamente su SGA							
Mantener información documentada de sus requisitos legales y otros requisitos.				X			Fresko conserva la información documentada pertinente en el servicio de clouding de Google Drive, pero no está tan detallada.
6.1.4. Planificación de acciones							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Planificar la toma de acciones para abordar sus aspectos ambientales significativos; requisitos legales y otros requisitos; riesgos y oportunidades identificados en el apartado 6.1.1.		X					La empresa tiene un plan de contingencia básico e incompleto, con posibles vacíos de acción, no cumple con este requisito.
Planificar la manera de integrar e implementar las acciones en los procesos de su sistema de gestión ambiental (véanse 6.2, 7, 8 y 9.1) o en otros procesos de negocio y evaluar la eficacia de estas acciones (véase 9.1).	X						La empresa no cuenta con SGA estructurado ni implementado.
Considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y de negocio.		X					La empresa no toma en cuenta todas las variables a considerar para su plan de respuesta.
6.2 Objetivos ambientales y planificación para lograrlos							
6.2.1 Objetivos ambientales	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe establecer objetivos ambientales para las funciones y niveles pertinentes, teniendo en cuenta los aspectos ambientales significativos de la organización y sus requisitos legales y otros requisitos asociados, y considerando sus riesgos y oportunidades.					X		Fresko plantea objetivos ambientales para toda la organización y para el área de producción, teniendo en cuenta su economía circular (upcycling food), el impacto ambiental de sus procesos y su naturaleza eco amigable.
La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos ambientales				X			Fresko conserva la información documentada pertinente en el servicio de clouding de Google Drive, pero no está tan detallada.
Los objetivos ambientales deben:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Ser coherentes con la política ambiental	X						Fresko no cuenta con una política ambiental formal.
Ser medibles (si es factible)				X			Sí cuenta con objetivos medibles en métricas e indicadores.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Ser objeto de seguimiento				X			Sí le dan seguimiento para observar su desempeño ambiental.
Comunicarse				X			Fresko usa paneles para la comunicación y las redes sociales para la comunicación externa de sus objetivos y logros ambientales.
Actualizarse, según corresponda			X				No existe un periodo fijo de actualización, pero sí tratan de mantener el seguimiento actualizado del desempeño ambiental.
6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales. La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar qué se va a hacer					X		Fresko tiene conocimiento de las acciones estratégicas y operativas que debe realizar para lograr sus objetivos ambientales.
Determinar qué recursos se requerirán					X		Fresko tiene conocimiento de los recursos que se requieren para lograr sus objetivos ambientales.
Determinar quién será responsable					X		Fresko tiene conocimiento de las personas responsables que guiarán a los colaboradores para lograr sus objetivos ambientales.
Determinar cuándo se finalizará					X		Fresko tiene conocimiento de cuándo se conseguirán sus objetivos ambientales, ya que tienen metas a corto y mediano plazo.
Determinar cómo se evaluarán los resultados. Incluidos los indicadores de seguimiento de los avances para el logro de sus objetivos ambientales medibles			X				Fresko tiene conocimiento de los indicadores a usar para evaluar sus objetivos ambientales, pero aún falta calibrarlos.
Debe considerar cómo se pueden integrar las acciones para el logro de sus objetivos ambientales a los procesos de negocio de la organización.				X			Fresko tiene conocimiento de las acciones estratégicas y operativas que debe realizar para lograr sus objetivos ambientales.
7. Apoyo							
7.1 Recursos							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el	X						Fresko no conoce los recursos necesarios que necesita para

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGA.							establecer e implementar un SGA, por lo que tampoco pueden implementar mantenimiento ni mejora continua.
7.2 Competencia							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control, que afecte a su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos.		X					El área de Gestión Humana no elabora perfiles de acuerdo a las competencias necesarias de cada puesto, pero sí otorgan roles que no afecten directamente el desempeño ambiental de la organización.
Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.			X				Si bien el área de Gestión Humana no elabora perfiles de los puestos, sí se encarga de realizar los procesos de selección en la bolsa de la USIL y personas referidas. Además, buscan que el colaborador cuente con conocimiento técnico del puesto.
Determinar las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental.				X			El área de Gestión Humana toma en cuenta el interés ambiental al contratar a un colaborador operativo y haber llevado un curso o especialización a los colaboradores gerenciales.
Tomar acciones para adquirir competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas cuando se requieran.			X				Cuando es necesario se brinda capacitación a los operarios y líderes. No se evalúa el desempeño, solo se corrigen los errores, tampoco hay acciones correctivas ni seguimiento por colaborador.
Conservar la Información documentada apropiada como evidencia de la competencia.			X				El área de Gestión Humana tiene evidencia fotográfica de las capacitaciones a los operarios en temas de seguridad, salud y sostenibilidad ambiental.
7.3 Toma de Conciencia							
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La política ambiental	X						Fresko no cuenta con una Política Ambiental.
Los aspectos ambientales significativos y los impactos			X				La empresa no cuenta con objetivos ambientales adecuados

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
ambientales reales o potenciales relacionados, asociados con su trabajo							para el cumplimiento de este requisito, pero sí con métricas ambientales para conocer el desempeño de sus operaciones y de la operación.
Su contribución a la eficacia del SGA, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental	X						La empresa no cuenta con una persona encargada de la mejora continua del SGA. Tampoco cuenta con un programa de capacitaciones en este tema.
Las implicaciones de no satisfacer los requisitos del SGA, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización.	X						Fresko no cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental.
7.4 Comunicación							
7.4.1 Generalidades							
La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGA, que incluyan:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Qué comunicar		X					Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema. Sin embargo, la empresa tiene conocimiento del mensaje que quiere comunicar a sus colaboradores y stakeholders.
Cuándo comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema. Sin embargo, los gerentes saben cuál es el momento pertinente para comunicar los aspectos ambientales.
A quién comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema, pero sabe que existe comunicación ambiental interna y externa.
Cómo comunicar	X						Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema. Sin embargo, usan paneles para comunicación interna y redes sociales para comunicación externa sobre el desempeño ambiental.
Cuando establece sus procesos de comunicación, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Tener en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos		X					Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema. Sin embargo, la empresa tiene conocimiento de los requisitos legales mínimos que debe cumplir para poder operar.
Asegurarse de que la información ambiental comunicada sea coherente con la información generada dentro del SGA, y que sea fiable.	X						Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Tampoco existe una Matriz de Comunicación para ese tema.
Responder a las comunicaciones pertinentes sobre su sistema de gestión ambiental.		X					Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. La comunicación interna pertinente se realiza por medio de capacitaciones al personal.
Conservar información documentada como evidencia de sus comunicaciones, según corresponda.		X					La empresa no cuenta con una Matriz de Comunicación ni documenta información adicional. Sin embargo, hay evidencia de comunicación vía WhatsApp con los operarios.
7.4.2 Comunicación interna							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Comunicar internamente la información pertinente del SGA entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluidos los cambios en el SGA, según corresponda.		X					Fresko no cuenta con un SGA diseñado ni implementado. Sin embargo, comunica a la interna información sobre el impacto ambiental que genera la empresa y la normativa que deben seguir.
Asegurarse de que sus procesos de comunicación permitan que las personas que realicen trabajos bajo el control de la organización contribuyan a la mejora continua.		X					La empresa no tiene formalmente una matriz de comunicaciones, sin embargo, los jefes ponen a disposición de los trabajadores líneas de comunicación para recibir sugerencias y promueven la mejora continua.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
7.4.3 Comunicación externa							
La organización debe comunicar externamente información pertinente al SGA, según se establezca en los procesos de comunicación de la organización y según lo requieran sus requisitos legales y otros requisitos.			X				La empresa no cuenta con un SGA diseñado ni implementado, sin embargo, mantienen comunicación con sus clientes y stakeholders sobre la gestión ambiental, ya que su enfoque social los diferencia de otras empresas.
7.5 Información Documentada							
7.5.1 Generalidades:							
El SGA de la organización debe incluir:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observación
La información documentada requerida por esta Norma Internacional	X						La empresa todavía no cuenta con la información requerida por la Norma ISO 14001:2015.
La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGA		X					La empresa cuenta con algunos lineamientos sobre sostenibilidad ambiental para ejecutar sus operaciones.
7.5.2 Creación y actualización							
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)	X						La empresa no cuenta aún con toda la información documentada que requiere la norma. Ni con un sistema de codificación de la información documentada.
El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	X						La empresa no mantiene un formato para su documentación.
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	X						No se realiza revisión y aprobación de la información documentada, la información documentada no está actualizada y es de años anteriores.
7.5.3 Control de la Información Documentada							
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGA y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Esté disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite.			X				La empresa no cuenta aún con toda la documentación requerida por el SGA. Actualmente usan clouding para tener acceso a la información desde distintos dispositivos y cuando se requiera.
Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado pérdida de integridad)			X				La empresa no cuenta con un sistema de protección de la información. Actualmente usan clouding para guardar un respaldo de la información en caso de pérdida de la ruta de origen.
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observación
Distribución, acceso, recuperación y uso				X			La información documentada de la empresa está almacenada en el servicio de Clouding de Google Drive. En este sentido, existe información reservada exclusivamente para las gerencias. El acceso está controlado, así como el respaldo de la información.
Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad			X				Además del almacenamiento y respaldo en el servicio de Clouding, aún existe información documentada en formato físico, pero se pretende digitalizar esta información en el corto plazo para evitar su deterioro.
Control de cambios (por ejemplo, control de versión)		X					La información digital no se encuentra actualizada ni organizada, por ello, no existe un debido control de versiones.
Conservación y disposición.				X			La información documentada de la empresa está almacenada en el servicio de Clouding de Google Drive, solo la gerencia tiene acceso a esta carpeta.
Identificar y controlar la documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la				X			El área de gestión humana es la responsable de la comunicación con empresas a las que tercerizan actividades internas y el área comercial se encarga de la

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
planificación y operación del SGA							comunicación con clientes y agentes externos.
8. Operación							
8.1 Planificación y control operacional							
La organización debe	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer criterios de operación para los procesos		X					Los operarios conocen los lineamientos operativos considerando el cuidado del medio ambiente (cero desperdicios, uso adecuado del agua, etc.), sin embargo, no tienen un documento formal que especifique los lineamientos para los otros procesos.
Implementar el control de los procesos de acuerdo con los criterios		X					La empresa sí ha determinado criterios de control para el área de producción, pero de forma empírica y sin ninguna planificación.
Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	X						La empresa no planifica los cambios que se implementarán en el proceso productivo; la gerencia ejecuta los cambios de manera reactiva. Tampoco se identifica las consecuencias de los cambios no previstos.
Asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados o que se tenga influencia sobre ellos. Dentro del sistema de gestión ambiental se debe definir el tipo y grado de control o influencia que se va a aplicar a estos procesos.			X				La empresa terceriza el servicio de packaging, la distribución y la contabilidad. Se mantiene una comunicación fluida con los proveedores y como requisito se trabaja con empresas que apoyan el comercio justo y la sostenibilidad en sus negocios, sin embargo, la empresa no tiene establecidos todos los requisitos de evaluación de proveedores.
En coherencia con el ciclo de vida, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer los controles, según corresponda, para asegurarse de que sus requisitos ambientales se aborden en el proceso de diseño y desarrollo del producto o servicio, considerando cada etapa de su ciclo de vida.				X			La empresa considera el ciclo de vida de los insumos en su proceso productivo, además, usa instrumentos de medición para saber el estado de estos. Esto se considera también en el proceso de diseño y desarrollo, ya que están comprometidos con reducir el desperdicio de alimentos y buscan alternativas de transformación para todos los

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							alimentos (ya sea en nuevos productos o compostaje).
Determinar sus requisitos ambientales para la compra de productos y servicios, según corresponda.		X					La empresa no tiene determinado los requisitos ambientales que deben cumplir los proveedores, en la práctica trabaja con empresas sociales y mercaderes.
Comunicar sus requisitos ambientales pertinentes a los proveedores externos, incluidos los contratistas.		X					La empresa tiene como principio el apoyo al comercio justo y a las empresas sociales, sin embargo, no tiene un documento formal de sus requisitos.
Considerar la necesidad de suministrar información acerca de los impactos ambientales potenciales significativos asociados con el transporte o la entrega, el uso, el tratamiento al fin de la vida útil y la disposición final de sus productos o servicios.		X					La empresa brinda información a sus trabajadores y a sus clientes sobre el impacto ambiental y social que genera.
8.2 Preparación y respuesta ante emergencias	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios acerca de cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia identificadas en el apartado 6.1.1.	X						La empresa no ha determinado formalmente cuáles son los riesgos y oportunidades. Ante cualquier tipo de contingencia, la empresa actúa de forma reactiva.
La organización debe mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se llevan a cabo de la manera planificada.		X					La empresa documenta información sobre los resultados del proceso de producción. Sin embargo, la información documentada no tiene un formato establecido.
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Prepararse para responder, mediante la planificación de acciones para prevenir o mitigar los impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia		X					La empresa no ha planificado acciones correctivas ante resultados negativos en el proceso de producción, ante cualquier error actúa de forma reactiva. Sin embargo, si cuenta con un protocolo de defensa civil.
Responder a situaciones de emergencia reales		X					Los trabajadores conocen el protocolo de defensa civil, a la fecha no ha habido situaciones de emergencia. Por otro lado, no

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							hay planificación para gestionar riesgos ambientales, la empresa actúa cuando se generan fallas.
Tomar acciones para prevenir o mitigar las consecuencias de las situaciones de emergencia, apropiadas a la magnitud de la emergencia y al impacto ambiental potencial.		X					La empresa cumple con los requisitos legales de la municipalidad sobre seguridad, sin embargo, no ha identificado acciones para prevenir o mitigar situaciones de emergencia ambiental y su impacto.
Poner a prueba periódicamente las acciones de respuesta planificadas, cuando sea factible.	X						La empresa ha capacitado a sus operarios en el uso de extintores y otros ante cualquier emergencia, sin embargo, no cuenta con un sistema de gestión de riesgos, ni planifica acciones de respuesta ante otro tipo de contingencias.
Evaluar y revisar periódicamente los procesos y las acciones de respuesta planificadas, en particular, después de que hayan ocurrido situaciones de emergencia o de que se hayan realizado pruebas.		X					La empresa evalúa las causas de las fallas en los procesos y corrige. Sin embargo, no cuenta con un proceso formal establecido y no se realiza de forma periódica, solo se hace cuando ocurre una emergencia.
Proporcionar información y formación pertinentes, con relación a la preparación y respuesta ante emergencias, según corresponda, a las partes interesadas pertinentes, incluidas las personas que trabajan bajo su control.			X				Los operarios están capacitados para responder ante una emergencia en la planta.
9. Evaluación del desempeño							
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación							
9.1.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental		X					La empresa sí hace seguimiento al impacto ambiental y lo comunica a sus trabajadores y a sus clientes. Sin embargo, no tiene establecidos KPIs sobre su desempeño ambiental.
La organización debe determinar:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Qué necesita seguimiento y medición		X					La empresa le da seguimiento a la eficiencia del proceso productivo, sin embargo, no han definido formalmente qué otras áreas necesitan seguimiento.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos				X			La empresa trabaja con indicadores, de manera mensual se contrasta el resultado de estos y se comparte la información en la gerencia.
Los criterios contra los cuales la organización evaluará su desempeño ambiental, y los indicadores apropiados.		X					En la practica la empresa evalúa los resultados de la producción considerando el contexto. Sin embargo, esto no está determinado formalmente.
Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.		X					La empresa no tiene un periodo definido para realizar el seguimiento y la medición. En la práctica suele medirse en tiempo real y postventa.
Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.		X					La organización no cuenta con un análisis periódico previamente determinado, realizan análisis y evaluación de los indicadores cuando lo requieren.
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que se usan y mantienen equipos de seguimiento y medición calibrados o verificados, según corresponda.		X					El responsable de cada área se encarga de la medición y seguimiento al desempeño de los trabajadores.
Evaluar el desempeño y la eficacia de su SGA	X						La empresa no tiene un SGA diseñado ni implementado.
Comunicar externa e internamente la información pertinente a su desempeño ambiental, según esté identificado en sus procesos de comunicación y como se exija en sus requisitos legales y otros requisitos.		X					La empresa no tiene una matriz de comunicaciones, sin embargo, comunica a los trabajadores y clientes su desempeño ambiental.
Conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.			X				La empresa tiene un registro del impacto generado (materia prima rescatada) en el total de su producción anual, además se documenta recibos de compra y otros como evidencia, pero no se almacena la información sobre la evaluación interna.
9.1.2 Evaluación del cumplimiento	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para evaluar el cumplimiento de sus requisitos legales y otros requisitos.	X						La empresa no cuenta con una Matriz de requisitos legales y otros requisitos.
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Determinar la frecuencia con la que se evaluará el cumplimiento.	X						La evaluación del cumplimiento no se programa de forma regular ni se realiza de forma técnica.
Evaluar el cumplimiento y emprender las acciones que fueran necesarias.		X					La empresa evalúa de forma empírica el impacto ambiental de las operaciones, el ciclo de vida de los insumos o mantenimiento de las instalaciones, pero no se realiza de forma técnica.
Mantener el conocimiento y la comprensión de su estado de cumplimiento.		X					Las gerencias no mapean constantemente el estado de cumplimiento de la Gestión Ambiental; sin embargo, se esfuerzan en cumplir mínimamente los estándares ambientales.
Conservar información documentada como evidencia de los resultados de la evaluación del cumplimiento.	X						La empresa no cuenta con información documentada sobre los resultados de la evaluación sobre su Gestión Ambiental.
9.2 Auditoría interna							
9.2.1 Generalidades							
La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGA:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGA		X					La organización no realiza auditorías internas, pero en ocasiones, realizan informes internos de desempeño que contemplan indicadores de impacto ambiental de forma empírica.
Es conforme con los requisitos de esta norma internacional		X					La organización no realiza auditorías internas, pero en ocasiones, realizan informes internos de desempeño que contemplan indicadores de impacto ambiental de forma empírica.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Se implementa y mantiene eficazmente		X					La organización no realiza auditorías internas, pero en ocasiones, realizan informes internos de desempeño que contemplan indicadores de impacto ambiental de forma empírica.
9.2.2 Programa de auditoría interna							
La organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas	X						La empresa no planifica auditorías regulares y técnicas en torno al impacto ambiental de las operaciones, el ciclo de vida de los insumos o mantenimiento de las instalaciones.
Cuando se establezca el programa de auditoría interna, la organización debe tener en cuenta la importancia ambiental de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas.	X						No existe un programa de auditorías internas.
Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría	X						En ocasiones, se realizan informes internos del desempeño de la gestión ambiental de forma empírica, sin embargo, no tienen definidos los criterios ni el alcance de estos.
Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría		X					La alta dirección de la organización es la responsable de los controles internos. Sin embargo, la empresa no cuenta con auditores que aseguren la eficiencia de los procesos internos. La empresa tampoco cuenta con un proceso claro de selección de auditores en torno a las operaciones.
Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente		X					Los resultados de los pocos y esporádicos controles de desempeño de la gestión ambiental son elaborados por la propia gerencia.
Conservar información documentada como evidencia de la implementación del	X						No existe un programa de auditorías internas.

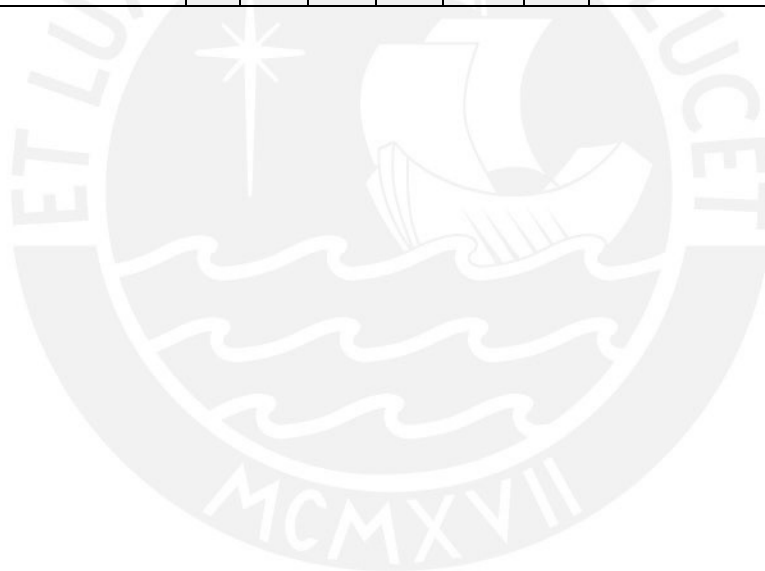
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.							
9.3 Revisión por la dirección							
9.3.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La Alta Dirección debe revisar el SGA de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas	X						La empresa no cuenta con un SGA diseñado ni implementado; tampoco cuenta con un Líder Ambiental que revise periódicamente la Gestión Ambiental.
La organización debe conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	X						La empresa no cuenta con un SGA diseñado ni implementado; tampoco información documentada al respecto.
9.3.2 La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.	X						Las acciones de control y revisiones son esporádicas y empíricas. Asimismo, no existe documentación al respecto.
Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGA		X					Si bien no existe un SGA diseñado ni implementado, la alta gerencia realiza reuniones periódicas y actualizan la matriz FODA de la empresa con el fin de conocer y adaptarse a cambios externos que puedan afectar la gestión ambiental.
Los cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluidos los requisitos legales y otros requisitos.	X						No se cuenta con una Matriz de requisitos legales y otros requisitos.
Los cambios en sus aspectos ambientales significativos.		X					Los cambios significativos en la Gestión Ambiental no se diseñan de forma estratégica, sino que se realizan de forma reactiva y empírica.
Los cambios en los riesgos y oportunidades.	X						La empresa no cuenta con una Matriz de riesgos y oportunidades.
El grado en que se han logrado los objetivos ambientales.	X						La empresa no ha identificado los objetivos ambientales.
La información sobre el desempeño ambiental de la organización		X					El desempeño ambiental se mide a través de indicadores de recuperación de residuos, así

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							como la ampliación del ciclo de vida de los insumos; sin embargo, no se evalúa el desempeño de forma permanente ni técnica.
La adecuación de los recursos			X				La gerencia pone a disposición los recursos necesarios para controlar empíricamente el impacto ambiental de las operaciones.
Las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas, incluidas las quejas.			X				La empresa comunica sus valores ambientales y su impacto ambiental a los clientes a través de sus canales oficiales (redes sociales y website). Del mismo modo con proveedores.
Las oportunidades de mejora		X					Si bien no existe un SGA diseñado ni implementado, la gerencia está comprometida con encontrar oportunidades de mejora en la gestión ambiental de la empresa.
9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Las conclusiones sobre la conveniencia, adecuación y eficacia continuas del SGA	X						La empresa no cuenta con un SGA diseñado ni implementado.
Las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Sin embargo, sí existe un esfuerzo conjunto de las gerencias para implementar mejoras en la gestión ambiental.
Las decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el SGA		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Sin embargo, sí existe un esfuerzo conjunto de las gerencias para disminuir el impacto ambiental de las operaciones.
Las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos ambientales.	X						No se han identificado los objetivos ambientales.
Las oportunidades de mejorar la integración del SGA a otros procesos de negocio, si fuera necesario	X						Las salidas de las revisiones empíricas que se realizan integran procesos de negocio; sin embargo, no se ha determinado el alcance del SGA.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Cualquier implicación para la dirección estratégica de la organización.			X				La gerencia se compromete e involucra en el desempeño de la Gestión Ambiental de la empresa.
10. Mejora							
10.1 Generalidades	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe determinar las oportunidades de mejora (véase 9.1, 9.2 y 9.3) e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su SGA		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGA; sin embargo, sí existe una predisposición empírica y no documentada de las gerencias para atender posibles oportunidades de mejora en la Gestión Ambiental de la empresa.
10.2 No conformidad y acción correctiva							
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, tomar acciones para controlarla y corregirla		X					Si bien la empresa no ha determinado formalmente las no conformidades ambientales, la empresa sí cuenta con procesos de control sobre posibles desbalances en el ciclo de vida de los insumos.
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable, hacer frente a las consecuencias, incluida la mitigación de los impactos ambientales adversos.		X					Frente a una alteración de los resultados de sus indicadores de Gestión Ambiental, la empresa soluciona el problema de forma empírica y pocas veces documenta la acción correctiva tomada.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte mediante la revisión de la no conformidad			X				La empresa sí identifica el proceso o el área de la planta de alimentos donde pudo haber ocurrido una falla y evita que vuelva a ocurrir. Sin embargo, no existe documentación formal al respecto.
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte mediante la determinación de las causas de la no conformidad		X					Las gerencias sí realizan el esfuerzo por identificar la causa de la "no conformidad", aunque de forma empírica. No existe documentación al respecto.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte mediante la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir		X					No es posible que la empresa pueda identificar no conformidades potenciales. La empresa identifica estas no conformidades en el proceso de control del ciclo de vida de los insumos y productos finales, así como en el control de los indicadores de desempeño ambiental que se han implementado.
Implementar cualquier acción necesaria		X					La empresa implementa acciones correctivas de forma ágil frente a condiciones ambientales que podrían perjudicar la Gestión Ambiental. Esto se debe a que, al ser una empresa pequeña y contar con la presencia física de los dueños fundadores tienen agilidad en la ejecución. Pese a ello, muchas veces no se cuenta con un rediseño formal y estratégico de procesos.
Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada		X					La eficacia de las acciones correctivas tomadas para atender no conformidades es controlada a través de la reincidencia en no conformidades. No se lleva un seguimiento sobre la eficacia de la acción tomada, sino en mantener las condiciones que permitan lograr un estándar ambiental mínimamente aceptado por las gerencias.
Hacer cambios al SGA, si fuera necesario	X						La empresa no ha diseñado ni implementado un SGA.
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas, incluidos los impactos ambientales.		X					Las acciones correctivas se toman con la agilidad y la premura de las gerencias, no existe un proceso formal para abordar no conformidades. Sin embargo, no se da trazabilidad a los efectos de estas acciones tomadas.
10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente	X						Las gerencias toman acciones correctivas frente a las no conformidades; sin embargo, es de forma empírica y no existe

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FRESKO PERU							
Requisito:	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
							información documentada al respecto.
Los resultados de cualquier acción correctiva	X						No existe un proceso formal para abordar las no conformidades, tampoco información documentada al respecto.
10.3 Mejora continua	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGA para mejorar el desempeño ambiental		X					La empresa no ha diseñado ni implementado un SGC. Sin embargo, sí existe una ponderación de la gerencia por el impacto ambiental de sus productos, así como esfuerzos para disminuir estos impactos. Esto también se evidencia en los valores de la empresa, así como en su modelo de valor.



ANEXO I: Propuesta de Manual del Sistema Integrado de Gestión

Fresko Perú

MANUAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Versión: 01

Vigente desde:

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

ANEXO I SUB A: Matriz FODA

Tabla I 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. La empresa cuenta con talento humano calificado</p> <p>F2. Modelo de negocio desarrollado</p> <p>F3. La empresa cuenta con activos propios</p> <p>F4. Buena relación con proveedores</p> <p>F5. Empresa cuenta con servicios bancarios online</p> <p>F6. Personal calificado en el área de comunicaciones y publicidad</p> <p>F7. La planta de producción cuenta con alta capacidad instalada</p> <p>F8. El concepto de economía circular es un factor de diferenciación</p> <p>F9. Empresa tiene activos propios para el reparto y abastecimiento</p> <p>F10. Cuenta con todos los medios de pago</p> <p>F11. El personal de la empresa es saludable</p> <p>F12. La empresa mantiene un ambiente adecuado, propicio para sus operaciones</p>	<p>O1. Incremento de consumidores con estilo de vida moderno y sofisticado</p> <p>O2. Nuevos hábitos de consumo, tendencias saludables</p> <p>O3. Tendencias eco amigables</p> <p>O4. Iniciativas de entidades públicas para la promover empresas pequeñas</p> <p>O5. Entidades internacionales ofrecen fondos en concursos para startups</p> <p>O6. Entidades privadas ofrecen financiamiento por medio de concursos</p> <p>O7. El Banco de Alimentos brinda facilidades de reducción de impuestos a empresas que donan sus residuos</p> <p>O8. Ley de alimentación saludable 30021</p> <p>O9. Nuevas leyes (Donación de alimentos, 30021, comida chatarra)</p> <p>O10. Ley de octógonos</p> <p>O11. Incremento de organismos públicos y sociales que promueven la innovación en las empresas sociales</p> <p>O12. Crecimiento del <i>e-commerce</i> y la tecnología</p> <p>O13. Crecimiento del alcance de la publicidad por redes sociales</p> <p>O14. Aumento de modalidades de pago para los compradores</p> <p>O15. Los proveedores tienen un poder de negociación bajo</p> <p>O16. El sector privado está más interesado en la gestión ambiental</p> <p>O17. El talento humano valora las empresas con enfoque socio-ambiental y líderes jóvenes</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. La empresa no cuenta con indicadores de control</p> <p>D2. La empresa tiene una cartera comercial pequeña</p> <p>D3. No hay posicionamiento de ciertas unidades de negocio</p> <p>D4. La empresa no cuenta con un sistema de administración estratégica</p> <p>D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado</p> <p>D6. La empresa no da opciones de línea de carrera para los trabajadores</p> <p>D7. La empresa no cuenta con un historial crediticio propio</p> <p>D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones</p>	<p>A1. Inestabilidad política por cambios de gobierno y escándalos de corrupción</p> <p>A2. Alta burocracia en procesos</p> <p>A3. Los consumidores tienen fácil acceso a la comida chatarra</p> <p>A4. Muchas empresas compiten en el rubro de snacks saludables y las barreras de ingreso al mercado son bajas</p> <p>A5. Otros emprendimientos del mismo rubro tienen mayor posicionamiento y una mejor cartera de clientes</p> <p>A6. Emergencia sanitaria aumentó el costo de utensilios de seguridad</p> <p>A7. Motivo de la pandemia, hay mayor fluctuación en los precios de los insumos</p> <p>A8. Aumento del costo de importación encareció el costo del <i>packaging</i></p>

<p>D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial</p> <p>D10. Inexistencia de personal para el control ambiental</p> <p>D11. No poseen precios accesibles para cierto nivel socioeconómico</p> <p>D12. No trabajan con procesos estandarizados</p> <p>D13. La empresa no mapea los riesgos</p> <p>D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada</p> <p>D15. La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad</p> <p>D16. La empresa no cuenta con un sistema de gestión ambiental</p> <p>D17. Inexistencia de personal para el control de calidad</p> <p>D18. La empresa no ha establecido KPIs para la línea de croccantinis</p>	<p>A9. Crecimiento de enfermedades crónicas</p>
--	---



ANEXO I SUB B: Matriz de partes interesadas

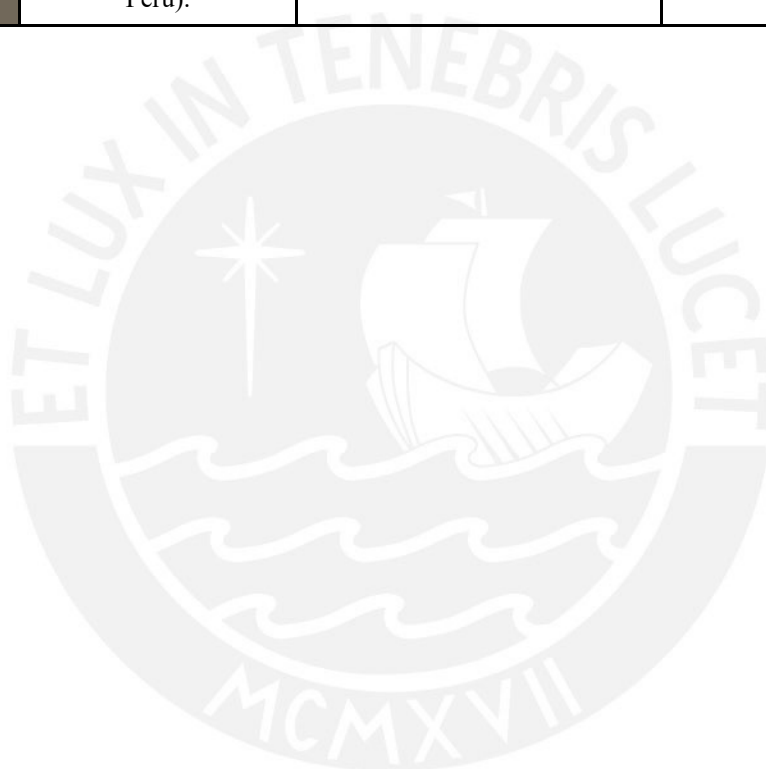
Tabla I 2: Matriz de Partes Interesadas

CATEGORÍA	PARTES INTERESADAS	NECESIDADES PRINCIPALES O REQUISITOS PARA EL SIG	EXPECTATIVAS PRINCIPALES
Entidades estatales o fiscalizadoras	Ministerio del Ambiente - MINAM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas asociadas al giro del negocio en relación a la conservación del medio ambiente y uso sostenible de los recursos. 2. Cumplimiento de las normas vigentes promovidas por la Dirección General de Calidad Ambiental (calidad de aire, agua y residuos sólidos). 	1. Cumplimiento de legislaciones pertinentes al giro del negocio.
	Ministerio de Producción - PRODUCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas asociadas al giro del negocio. 	1. Cumplimiento de legislaciones pertinentes al giro del negocio.
	Indecopi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas asociadas al giro del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No incumplir el código de protección y defensa al consumidor ni incurrir en publicidad engañosa. 2. Categorización de incidentes, reclamos y/o quejas.
	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el personal tenga un contrato formal. 2. Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas asociadas al giro del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratamiento y confidencialidad de los datos posteriores a desvinculación de personal. 2. Desarrollar programas de capacitación al personal orientadas a seguridad en el trabajo.
	OSCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del proceso de contratación con el Estado, según la legislación vigente. 2. Mantener absoluta reserva por la información adquirida por cada proyecto. 	1. Cumplimiento de los acuerdos contractuales dentro de las licitaciones con el estado.
	Gobiernos municipales y regionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento regulatorio en normativas municipales asociadas al giro del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la comunidad y transparencia. 2. Cumplir con licencias y permisos de funcionamiento.

CATEGORÍA	PARTES INTERESADAS	NECESIDADES PRINCIPALES O REQUISITOS PARA EL SIG	EXPECTATIVAS PRINCIPALES
			3. Cumplir con la normativa municipal.
	SUNAT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declarar los impuestos a tiempo y de manera transparente. 2. Solicitar compras de pago para emitir comprobantes de venta por cada transacción. 3. Trazabilidad de la facturación electrónica a todo nivel de la organización. 4. Cumplimiento de reglamentos, leyes y normas asociadas al giro de negocio. 5. Cumplimiento frente auditorías por parte de SUNAT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagar impuestos antes de la fecha de vencimiento. 2. No inclusión a la declaración del IGV de boletas y/o facturas de compras ajenas a la operativa del negocio.
Clientes	Asociados al alcance de certificación (empresas con áreas de sostenibilidad y/o programas de bienestar y Consumidores sostenibles y/o saludables).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el estándar de calidad en los servicios y productos contratados. 2. Salvaguardar la inocuidad en los alimentos suministrados. 3. Rápida capacidad de respuesta a pedidos de los clientes. 4. Salvaguardar la confidencialidad de información y acuerdos del contrato de ser el caso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que la empresa comercialice un producto/servicio que cubra las necesidades. 2. Que la empresa cuente con un sistema de calidad que asegure las condiciones del producto. 3. Que la empresa cuente con un sistema de gestión ambiental que garantice las condiciones necesarias para reducir el impacto ambiental. 4. Aplicar los controles de seguridad para asegurar la inocuidad de los procesos.

CATEGORÍA	PARTES INTERESADAS	NECESIDADES PRINCIPALES O REQUISITOS PARA EL SIG	EXPECTATIVAS PRINCIPALES
Proveedores de cadena de valor	Proveedores vinculados al alcance de la certificación (empresas que promuevan el comercio justo / productos orgánicos, pequeños mercados de abasto, Mercado Mayorista de Santa Anita - EMSA, supermercados, Banco de Alimentos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de sus productos en los mercados locales. 2. Cumplimiento legal de los términos de los contratos. 3. De ser el caso, salvaguardar información confidencial. 4. Tener los recursos necesarios para trabajar con cada proveedor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de información de proveedores. 2. Requisitos definidos según cada tipo de proveedor. 3. Cumplir con el pago en el plazo acordado.
Accionistas	Fundadores de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de políticas de seguridad de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento organizacional, rentabilidad y productividad. 2. Protección frente a fugas de información.
Competidores	Empresas de snacks saludables, empresas de servicios de alimentación, <i>coachs</i> /nutricionistas que dictan charlas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fallas en la prestación del servicio o el estado del producto. 2. Ausencia de gestión en la cartera de clientes. 3. Fuga de información confidencial o recetas por parte de colaboradores internos de la organización. 4. Cartera de clientes accesible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perder los permisos y licencias de funcionamiento. 2. Utilizar equipos en mal estado. 3. Ausencia de capacitaciones a los operarios y personal sobre las actividades internas. 4. Ausencia de controles internos.
Colaboradores	Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación oportuna de herramienta y/o activos para el trabajo. 2. Seguridad de acceso en las instalaciones. 3. Seguridad en el uso de su información personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno seguro de trabajo. 2. Capacitaciones orientadas a buenas prácticas de manufactura y/o herramientas relacionadas al giro del negocio. 3. Buen clima laboral y remuneración promedio mercado.

CATEGORÍA	PARTES INTERESADAS	NECESIDADES PRINCIPALES O REQUISITOS PARA EL SIG	EXPECTATIVAS PRINCIPALES
Sociedad	Otros actores vinculados al alcance de la certificación (asociaciones de emprendimientos socio-ambientales, incubadoras / aceleradoras de emprendimientos, empresas de reciclaje y comunidad Fresko Perú).	1. Impacto en el medioambiente y la sociedad.	1. Promoción del concepto de sostenibilidad en empresas y en la comunidad. 2. Impacto en el medioambiente y la sociedad.



ANEXO I SUB C: Declaración del Alcance del SGC

1. FINALIDAD

La finalidad del presente documento es definir los límites y aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Fresko Perú. Este documento es aplicable a toda la información documental y las actividades dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001 - Actualización 2015

3. DEFINICIÓN DEL ALCANCE

El Sistema de Gestión de Calidad de Fresko Perú comprende el desarrollo de todos los requisitos de la normativa ISO 9001:2015 en la línea productiva de Croccantinis. Esto es, en todos los procesos relacionados a la elaboración de estos productos. El presente alcance tiene como límites físicos a la sede operativa de Fresko Perú ubicada en Av. Fernando Faustor 305. interior 1A, Surco Viejo. Siendo el propósito de la implementación de esta normativa ISO 9001:2015, implementar procesos y procedimientos que incrementen la satisfacción del consumidor a través de productos de calidad.

Marco León

CEO Fresko Perú

ANEXO I SUB D: Declaración del Alcance del SGA

1. FINALIDAD

La finalidad del presente documento es definir los límites y aplicabilidad del Sistema de Gestión Ambiental en la empresa Fresko Perú. Este documento es aplicable a toda la información documental y las actividades dentro del Sistema de Gestión Ambiental.

2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Norma ISO 14001 - Actualización 2015

3. DEFINICIÓN DEL ALCANCE

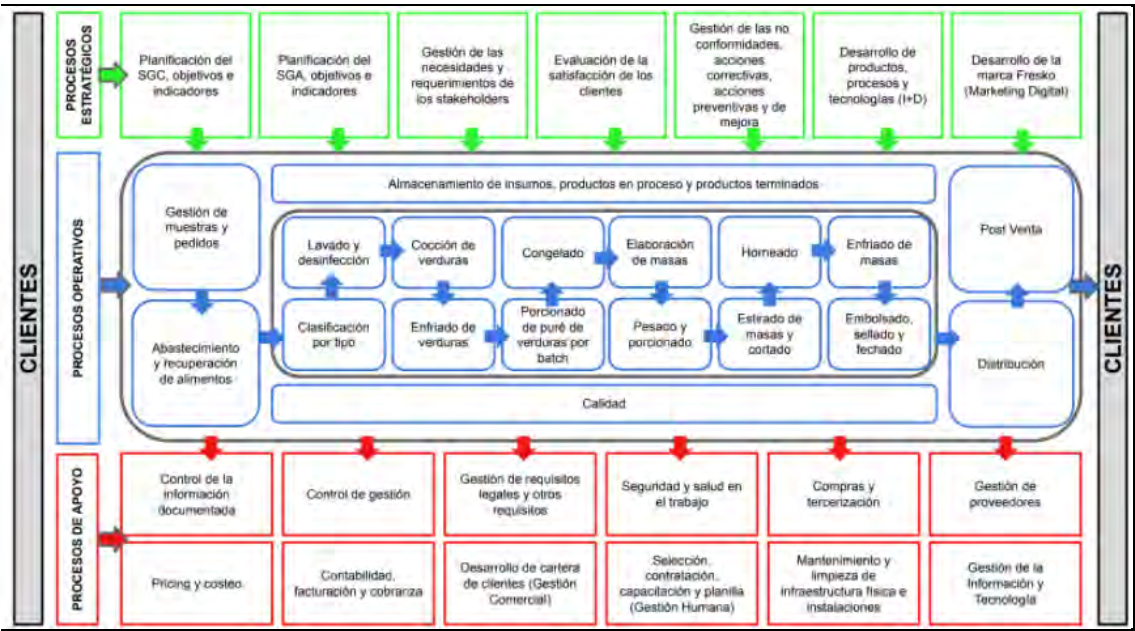
El Sistema de Gestión Ambiental de Fresko Perú comprende el desarrollo de todos los requisitos de la normativa ISO 14001:2015 en la Planta de Producción de la empresa; es decir, en sus instalaciones tales como la infraestructura física, el ambiente de trabajo y el equipamiento necesario para la elaboración de sus productos. El presente alcance se refiere a la sede operativa de Fresko Perú ubicada en Av. Fernando Faustor 305. interior 1A, Surco Viejo. Asimismo, los requisitos legales aplicables forman parte del alcance del presente Sistema de Gestión Ambiental. Siendo el propósito de la implementación de esta normativa ISO 14001:2015, proteger el medio ambiente y lograr un equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

Marco León

CEO Fresko Perú

ANEXO I SUB E: Mapa General de Procesos

Figura I 1: Mapa General de Procesos



ANEXO G SUB F: Carta de compromiso institucional

CARTA DE COMPROMISO DE LA GERENCIA DE FRESKO PERÚ

En Fresko Perú, nos preocupamos por elaborar productos de alta calidad, brindar un servicio excelente a nuestros clientes y en salvaguardar el medio ambiente. Por ello, nos comprometemos a implementar un Sistema de Gestión de Calidad y un Sistema de Gestión Ambiental de forma integrada para poder estandarizar y mejorar nuestros procesos y actividades diarias en pro de nuestros clientes y *stakeholders* en general.

La Alta Dirección asume la responsabilidad total sobre el cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión y sobre la rendición de cuentas a cualquiera de las partes interesadas en cuanto a la eficacia de este. Para esto, aplicaremos la política de calidad y la política ambiental, respectivamente, para lograr los objetivos pertinentes a cada sistema de gestión, adecuados al contexto actual y correctamente alineados a nuestras estrategias organizacionales.

Además, integraremos cada uno de los requisitos de ambos sistemas de gestión a los procesos de la organización, asegurando el cumplimiento absoluto de estos promoviendo un enfoque de procesos y una filosofía basada en riesgos y oportunidades. En la misma línea, consideramos relevante asegurar la disponibilidad de recursos para que el Sistema Integrado de Gestión se pueda llevar a cabo y no quede solo plasmado en el papel; para esto necesitamos el apoyo de nuestros colaboradores.

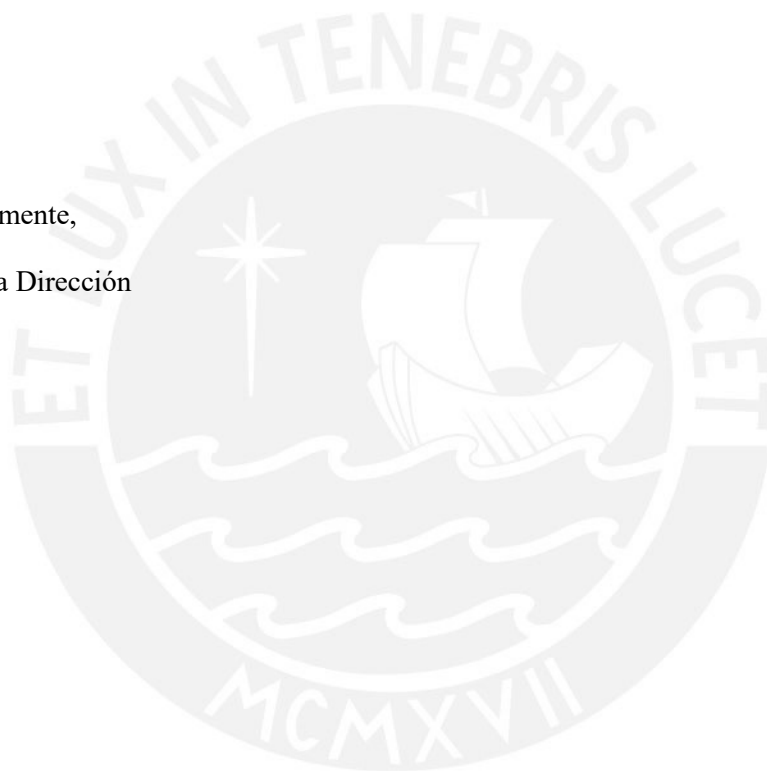
Una gestión de calidad eficaz nos permitirá maximizar la eficiencia y la calidad de nuestros procesos, reducir nuestros costos sin que afecten a la calidad de nuestros productos, obtener reconocimiento nacional e internacional por diferenciación de nuestra competencia y ofrecer niveles más altos de satisfacción a nuestros clientes por superar sus expectativas. Por otro lado, una gestión ambiental eficaz nos permitirá reducir aún más la utilización de materias primas y energía aumentando la eficacia ambiental de Fresko Perú, facilitar el cumplimiento de la legislación vigente y nuestra política ambiental, anticiparnos a los problemas ambientales que podamos encontrar y contribuir a su prevención oportuna, disminuir la contaminación de nuestros procesos y realizar un registro exacto de nuestro comportamiento amigable con el medio ambiente. Al integrar ambos sistemas, incrementaremos la confianza de todas las partes interesadas en la organización, ya sean nuestros clientes, proveedores o futuros inversores.

Por todo ello, se debe asegurar de que el Sistema Integrado de Gestión logre los resultados previstos, mediante el completo apoyo a los colaboradores que se comprometen a asumir el control de estos sistemas. Finalmente, se debe promover la mejora continua y la sostenibilidad de este en el mediano y largo plazo.

Lima, 19 de octubre de 2020

Atentamente,

La Alta Dirección



ANEXO I SUB G: Visión, Misión y Política de calidad

La alta dirección de Fresko Perú está comprometida con mantener la calidad de sus productos, por lo que los fundadores lideran e impulsan la calidad en todos los niveles de la organización (mandos altos, medios y bajos). La alta dirección se compromete a brindar los recursos necesarios para el desempeño de las actividades con el fin de alcanzar la excelencia, además, se encarga de que la Política de Calidad sea comunicada, entendida y puesta en práctica por todo el personal en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Los fundadores y miembros de la empresa están comprometidos en lograr los objetivos de calidad considerando el ciclo de vida de los productos, con el fin de satisfacer a sus clientes. La alta dirección establece los objetivos de la calidad y va ajustando continuamente considerando el contexto de la organización y los requisitos de sus partes interesadas, estos objetivos deben garantizar que se cumpla la política de calidad.

La alta dirección ha establecido lineamientos que guían a la empresa, como los valores, misión y visión. Estos son:

- ☐ Misión: Transformar el mercado alimenticio a través de nuestras marcas saludables, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores, para generar valor, sostenibilidad y bienestar en la sociedad.
- ☐ Visión: Lograr que al 2030, Fresko Perú sea reconocida como una marca que contribuya al desarrollo sostenible del país a través de su labor disruptiva promoviendo un estilo de alimentación consciente, sano y nutritivo.

La alta dirección de Fresko Perú, con la adopción de la política de calidad, se compromete a:

- ☐ Cumplir los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- ☐ Cumplir los requisitos pertinentes de las partes interesadas.
- ☐ Trabajo constante por la satisfacción del cliente y dar cumplimiento a los requisitos de los clientes.
- ☐ Prestar productos y servicios de calidad.
- ☐ Buscar la mejora continua en todos los procesos internos que componen el Sistema de Gestión de Calidad.
- ☐ Involucrar a todo el personal de la organización.
- ☐ Fortalecer el liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación con el fin de aumentar el compromiso y sentido de pertenencia en la organización.
- ☐ Actualizar de manera permanente los objetivos de la empresa.

- ☐ Contar con personal capacitado para desarrollar sus funciones.

Esta política es de fácil comprensión y acceso, además es conocida por todos los miembros de Fresko Perú. La alta dirección tiene conciencia sobre la importancia de la gestión del SGC y ha interiorizado los principios de calidad de la norma ISO 9001:2015.

Atentamente,

La Alta Dirección



ANEXO G SUB H: Visión, Misión y Política ambiental

La alta dirección de Fresko Perú tiene una actitud positiva hacia la Sostenibilidad, es decir, está comprometida en reducir el impacto ambiental producido por el desperdicio de alimentos y en contribuir a un futuro más saludable, por ello los fundadores lideran e impulsan la implementación del Sistema de Gestión Medio Ambiental. La alta dirección, por principio, se compromete a brindar los recursos necesarios para lograr los objetivos ambientales y que los trabajadores desempeñen sus funciones de manera óptima, además, se encarga de que la Política Ambiental sea comunicada, entendida y puesta en práctica por todo el personal en el alcance del Sistema de Gestión Medio Ambiental.

La alta dirección de Fresko Perú tiene como principio fundamental promover la mejora continua del sistema de gestión ambiental, así como prevenir y controlar la contaminación producida por la empresa. Además, la alta dirección establece los objetivos medio ambientales y va ajustando continuamente considerando el contexto de la organización y los requisitos de sus partes interesadas, así como con el cumplimiento de la legislación ambiental relevante y otros compromisos existentes con sus partes interesadas.

La alta dirección ha establecido lineamientos que guían a la empresa, como los valores, misión y visión. Estos son:

- Misión: Transformar el mercado alimenticio a través de nuestras marcas saludables, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores, para generar valor, sostenibilidad y bienestar en la sociedad.
- Visión: Lograr que al 2030, Fresko Perú sea reconocida como una marca que contribuya al desarrollo sostenible del país a través de su labor disruptiva promoviendo un estilo de alimentación consciente, sano y nutritivo.

La alta dirección de Fresko Perú, con la adopción de esta política ambiental, se compromete a:

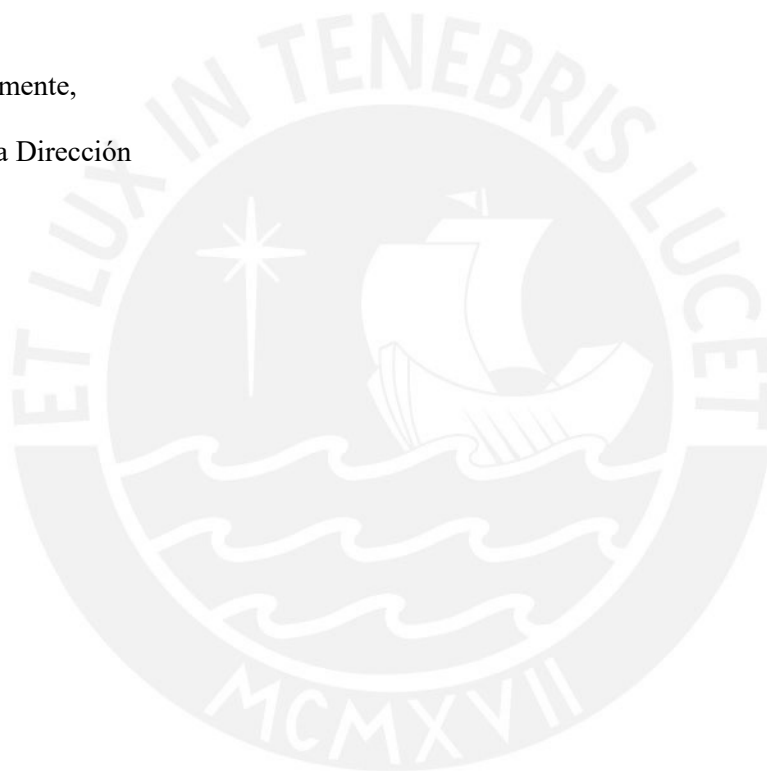
- Promover la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de reducir el impacto ambiental de sus operaciones.
- Prevenir y controlar la contaminación, por medio de procesos, prácticas, materiales e insumos que eviten, reduzcan o controlen esta.
- Cumplir con la legislación y reglamentación vigente en materia ambiental.
- Involucrar a todo el personal de la empresa, o a aquellos que trabajan en su nombre, y concientizar sobre la importancia del sistema de gestión medio ambiental.

- Establecer y revisar los objetivos y metas ambientales, de ser pertinente ajustarlos periódicamente según lo defina la alta dirección de la organización.
- Poner a disposición del público esta política.

La empresa reconoce la importancia del Sistema de Gestión Ambiental, por lo tanto, se compromete a seguir criterios ambientales de manera que puede garantizar que los trabajos que se realizan en las diferentes áreas de la organización toman en cuenta estos. Finalmente, esta política es de fácil comprensión y acceso, además es conocida por todos los miembros de Fresko Perú.

Atentamente,

La Alta Dirección



ANEXO I SUB I: Manual de Organización y Funciones

Fresko

Fresko Perú

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Versión: 01

Vigente desde: 01-01-2021

Actividad	Nombres y Apellidos	Cargo / Rol	Firma
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

1. Presentación

La empresa Fresko Perú S.A.C., es una empresa del sector de alimentación saludable con 6 años de presencia en el mercado, alcanzando un alto prestigio en el ámbito de empresas sociales, por su naturaleza de *upcycling*. Ha obtenido reconocimiento dentro de la Red Kunan, tiene presencia en 2 sedes en la ciudad de Lima.

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que integran la Empresa, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo coadyuven a lograr esos propósitos y metas.

El resultado de esta labor es el presente documento denominado Manual de Organización y Funciones – MOF instrumento técnico normativo de gestión que permitirá que los esfuerzos realizados sean eficientes. El MOF es fruto de un constante y permanente estudio y evaluación de la visión y misión de la Empresa, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

Así, se ha establecido funciones y responsabilidades, que, complementadas con un Manual de Procedimientos y un Sistema Computarizado de Información Integral, en etapa de elaboración, beneficiarán no solo a quienes servimos; si no, harán de la Empresa y del trabajo que hacemos, un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento humano y entregamos al país.

El MOF ha sido elaborado con la colaboración del proceso de la Gestión Humana en coordinación con los demás procesos administrativos y trabajadores en general, a ellos nuestro reconocimiento y gratitud por su colaboración, sugerencias y estímulos en la elaboración del presente documento.

Atentamente,

La Alta Dirección

TÍTULO I
ASPECTOS GENERALES
FINALIDAD, ALCANCE Y APROBACIÓN

TÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1. Finalidad del Manual

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa Fresko Perú S.A.C. es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo con una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

2. Alcance

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la empresa Fresko Perú S.A.C, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde la Gerencia General, Representante Legal, Gerentes de las Áreas Administrativas, Operativas, jefes de las distintas áreas, y Personal que labora en los distintos niveles.

3. Aprobación

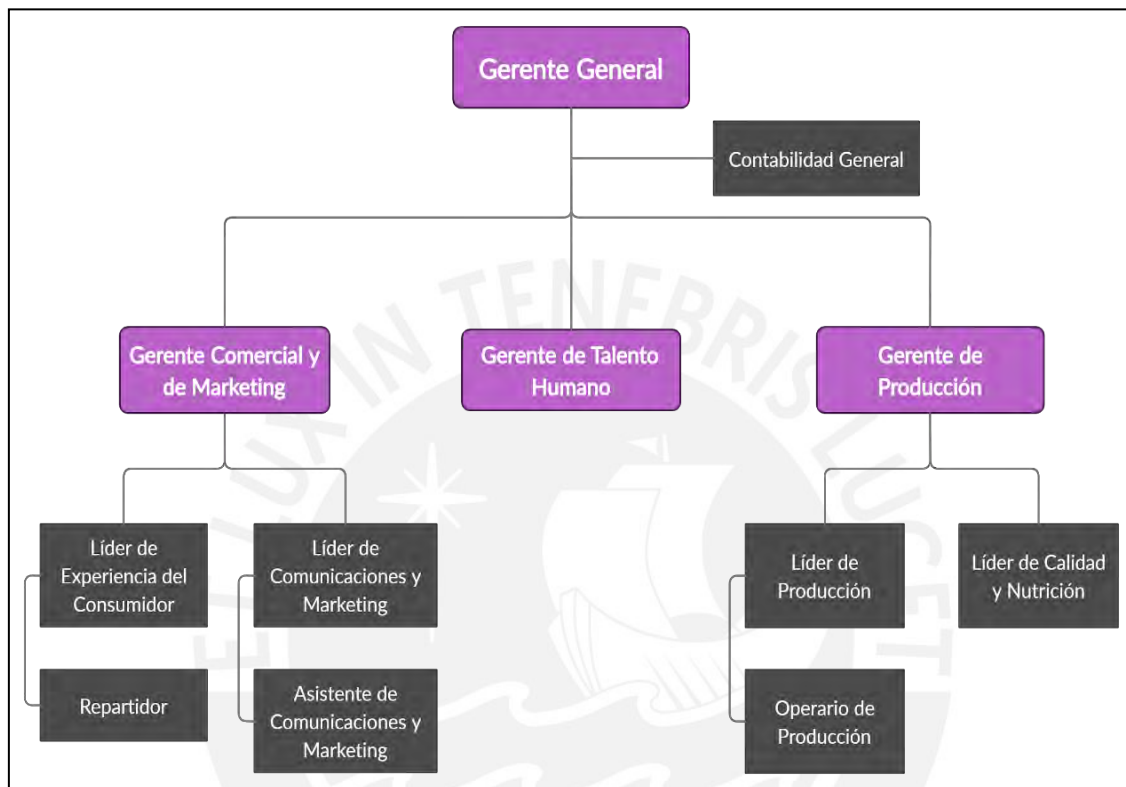
El Manual de Organización y Funciones de la empresa Fresko Perú S.A.C. será aprobado por el directorio de la empresa.



TÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura I 2: Estructura organizacional



TÍTULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Funciones Generales de la Empresa

Transformar el mercado alimenticio a través de nuestras marcas saludables, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores, para generar valor, sostenibilidad y bienestar en la sociedad.

2. Estructura Orgánica de la Empresa

a) Órganos de Dirección

- a. Gerencia General
- b. Gerencia de Gestión Humana
- c. Gerencia Comercial y de Marketing

b) Órganos de Apoyo

- a. Contabilidad General

c) Órganos de Línea

- a. Líder de Producción
- b. Operario de Producción
- c. Líder de Comunicaciones y Marketing
- d. Asistente de Comunicaciones y Marketing
- e. Líder de Experiencia del Consumidor
- f. Repartidor

TÍTULO III

DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CAPÍTULO I

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

1. Gerencia General

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización.

A. Funciones Generales

- a) Desarrollar los objetivos generales de la empresa.
- b) Encontrar oportunidades de inversiones y financiamiento.
- c) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del mercado.
- d) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- e) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes y de toda naturaleza legal tanto administrativos como tributarios.
- f) Motivar al equipo y desarrollar líderes dentro de la organización.
- g) Promover la misión y visión de la empresa, y cultura organizacional.
- h) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- i) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.
- j) Participar en el desarrollo e implementación del plan estratégico anual.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Bachiller en alguna carrera relacionada a la Gestión, Industrias Alimentarias y/o Emprendimiento.
- b) Maestría en Negocios, Finanzas o Administración.
- c) Diplomado o especialización en Emprendimiento Social, Sostenibilidad o Responsabilidad Social.
- d) Nivel de computación avanzado.

- e) Nivel de inglés avanzado y algún idioma adicional.

Experiencia

- a) Experiencia mínima liderando emprendimientos sociales y/o startups de 03 a 05 años.
- b) Debe tener una experiencia mínima de 03 años en el área.
- c) Debe tener una experiencia mínima de 01 año en el puesto.

Competencias

- a) Creatividad
- b) Planificación
- c) Iniciativa
- d) Visión social e interés ambiental.
- e) Interés por el cliente (interno y externo)
- f) Alta responsabilidad
- g) Capacidad para comunicarse
- h) Visión de conjunto
- i) Capacidad para la toma de decisiones
- j) Capacidad para dirigir y motivar el grupo
- k) Trabajo en equipo.
- l) Responsabilidad social empresarial.
- m) Adaptabilidad al cambio.

2. Gerencia de Talento Humano

Es el órgano de dirección encargado de la gestión del talento, la búsqueda de la satisfacción y medición del desempeño de los colaboradores, y de liderar la cultura de la organización.

A. Funciones Generales

- a) Ser el embajador de la identidad y cultura de la empresa.
- b) Desarrollar, analizar e implementar programas de capacitación para los colaboradores de la organización.
- c) Gestionar o desarrollar métricas para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- d) Desarrollar la estructura orgánica de la empresa.
- e) Crear en consenso con las otras gerencias la política y escala de remuneraciones.
- f) Desarrollar las políticas de seguridad y salud en el trabajo.

- g) Gestionar las nóminas mensual y anualmente, y salvaguardar los derechos laborales de los colaboradores.
- h) Crear el reglamento interno y el código de ética.
- i) Elaborar el perfil de cada puesto en la organización.
- j) Participar en el desarrollo e implementación del plan estratégico anual.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Bachiller en Gestión Humana, Administración, y relacionadas.
- b) Maestría en Talento Humano o Ciencias Empresariales.
- c) Diplomado o especialización en Emprendimiento Social, Sostenibilidad o Responsabilidad Social.
- d) Nivel de computación avanzado.
- e) Nivel de inglés avanzado y/o algún idioma adicional.

Experiencia

- a) 03 años de experiencia en el cargo o liderando equipos de trabajo.
- b) 05 años de experiencia en el área de Gestión Humana.

Competencias

- a) Conciliación
- b) Planificación
- c) Iniciativa
- d) Visión social e interés ambiental
- e) Interés por el cliente (interno y externo)
- f) Interés por el bienestar común
- g) Alta responsabilidad
- h) Capacidad para comunicarse
- i) Visión de conjunto
- j) Desarrollo de equipos y líderes dentro de la organización
- k) Capacidad para la toma de decisiones
- l) Capacidad para dirigir y motivar el grupo
- m) Trabajo en equipo
- n) Responsabilidad social empresarial

- o) Fomentar el emprendimiento personal
- p) Adaptabilidad al cambio

3. Gerencia de Producción

Es el órgano de dirección encargado de la administración de los recursos para el correcto funcionamiento de la organización en su *core business*.

A. Funciones Generales

- a) Planificar e implementar los procesos clave de la organización.
- b) Establecer los procesos productivos para cada producto.
- c) Garantizar la máxima eficiencia de los procesos de la empresa.
- d) Implementar procesos basados en economía circular.
- e) Diseñar y analizar oportunidades de mejora y riesgos a abordar.
- f) Implementar la política de calidad y ambiental a los procesos core.
- g) Fomentar la innovación y desarrollo de nuevos productos de acuerdo a la visión de la organización.
- h) Determinar la viabilidad económica de los productos creados.
- i) Analizar las tendencias y requerimientos del mercado.
- j) Implementar una filosofía IDI (Investigación, Desarrollo e Innovación) en el área.
- k) Participar en el desarrollo e implementación del plan estratégico anual.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Bachiller en Industrias Alimentarias, Gastronomía, Hotelería, Ingeniería Industrial y relacionados.
- b) Maestría en Gestión de Procesos, Producción, *Supply Chain* y relacionados.
- c) Diplomado o especialización en IDI, Emprendimiento Social, Sostenibilidad o Responsabilidad Social.
- d) Nivel de computación avanzado.
- e) Nivel avanzado de softwares de gestión de producción o inventarios.
- f) Nivel de inglés avanzado y/o algún idioma adicional.

Experiencia

- a) 03 años de experiencia en el cargo.
- b) 05 años de experiencia en el área de sector gastronómico o industrias alimentarias.

Competencias

- a) Planificación
- b) Iniciativa
- c) Visión social e interés ambiental
- d) Interés por el cliente (interno y externo)
- e) Alta responsabilidad
- f) Capacidad para comunicarse
- g) Visión de conjunto
- h) Interés por la calidad
- i) Creatividad de diseño de productos
- j) Capacidad para la toma de decisiones
- k) Capacidad para dirigir y motivar el grupo
- l) Trabajo en equipo
- m) Adaptabilidad al cambio
- n) Alto grado de eficiencia

4. Gerencia Comercial y de Marketing

Es el órgano de dirección encargado del crecimiento de la marca en el mercado y la gestión de las ventas.

A. Funciones Generales

- a) Realizar investigación de mercados para evaluar tendencias en pro del desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de la marca.
- b) Identificar océanos azules y nichos de mercado para posibles expansiones en la línea de productos y servicios.
- c) Establecer los canales apropiados para la marca.
- d) Definir las metas comerciales mensual y anualmente junto a la Gerencia General.
- e) Uso y aprovechamiento de las nuevas herramientas de la era digital (Big Data, Google Analytics, Ads, etc.) para el análisis de clientes potenciales y el mercado.
- f) Liderar y desarrollar un plan de marketing y campañas de triple impacto.

- g) Conceptualizar la propuesta de valor del negocio y desarrollar la identidad de la marca.
- h) Comunicar adecuadamente la propuesta de valor de la empresa.
- i) Impulsar la presencia en redes sociales.
- j) Participar en el desarrollo e implementación del plan estratégico anual.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Bachiller en Marketing, Administración, Comunicaciones o Publicidad.
- b) Maestría en Gestión o Ciencias Empresariales, Marketing Estratégico o Gestión de Marca.
- c) Diplomado o especialización en IDI, Emprendimiento Social, Sostenibilidad o Responsabilidad Social.
- d) Nivel de computación avanzado.
- e) Nivel avanzado en herramientas de marketing digital.
- f) Nivel de inglés avanzado y/o algún idioma adicional.

Experiencia

- a) 03 años de experiencia en el cargo.
- b) 05 años de experiencia en el área de sector gastronómico o industrias alimentarias.

Competencias

- a) Liderazgo
- b) Iniciativa
- c) Creatividad
- d) Proactividad
- e) Intuición para toma de decisiones
- f) Capacidad de respuesta rápida
- g) Adaptable al cambio
- h) Capacidad de autoaprendizaje continuo
- i) Habilidad para comunicar y transmitir
- j) Capacidad de planificación estratégica
- k) Capacidad de negociación
- l) Dominio de *Smarketing*

- m) Visión comercial

CAPÍTULO II

ÓRGANOS DE APOYO

1. Contabilidad General

Es el órgano de apoyo encargado de gestionar las cuentas de la organización y administrar los impuestos.

A. Funciones Generales

- a) Documentar informes financieros para la organización.
- b) Revisar periódicamente los libros contables de la organización.
- c) Analizar las ganancias y los gastos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- d) Elaborar el balance de los libros financieros.
- e) Redactar informes sobre el estado financiero.
- f) Realizar funciones de auditoría contable.

B. Perfil del puesto

Educación

1. Bachiller en Contabilidad.
2. Diplomado o especialización en Control Interno, Auditoría Contable.
3. Nivel de computación avanzado.
4. Nivel de inglés intermedio.

Experiencia

- a) 04 años de experiencia en el cargo.

Competencias

- a) Planificación
- b) Iniciativa
- c) Visión social e interés ambiental
- d) Interés por el cliente (interno y externo)
- e) Alta responsabilidad

- f) Capacidad para comunicarse
- g) Visión de conjunto
- h) Interés por la calidad
- i) Creatividad de diseño de productos
- j) Capacidad para la toma de decisiones
- k) Capacidad para dirigir y motivar el grupo
- l) Trabajo en equipo
- m) Adaptabilidad al cambio
- n) Alto grado de eficiencia

CAPÍTULO III

ÓRGANOS DE LÍNEA

1. Líder de Producción

Es el responsable de la producción eficiente en la empresa y del cumplimiento de las cuotas destinadas, así como la capacitación hacia los operarios.

A. Funciones Generales

- a) Diseñar las recetas maestras de cada producto junto con el Gerente de Producción.
- b) Desarrollar y costear las recetas buscando oportunidades de mejora y reducción de costos.
- c) Identificar y segmentar los proveedores adecuados para la línea de producción.
- d) Determinar las condiciones logísticas con los proveedores.
- e) Asegurar el adecuado abastecimiento de insumos.
- f) Verificar y aplicar los protocolos de sanidad
- g) Implementar la política de calidad.
- h) Capacitar a todos los operarios en estos protocolos y políticas.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Bachiller en gastronomía, artes culinarias u hotelería y afines.
- b) Especialización o curso en gastronomía saludable, panadería saludable o nutrición.
- c) Nivel de computación intermedio.

- d) Nivel intermedio de softwares de gestión de producción o inventarios.
- e) Nivel de inglés intermedio.

Experiencia

- a) 02 años de experiencia liderando líneas de producción o equipos de cocina en restaurantes, plantas o talleres de producción, y/o afines.
- b) 05 años de experiencia en el área de sector gastronómico o industrias alimentarias.

Competencias

- a) Planificación
- b) Iniciativa
- c) Visión social e interés ambiental
- d) Interés por el cliente (interno y externo)
- e) Alta responsabilidad
- f) Capacidad para comunicarse
- g) Visión de conjunto
- h) Interés por la calidad
- i) Creatividad de diseño de productos
- j) Capacidad para la toma de decisiones
- k) Capacidad para dirigir y motivar el grupo
- l) Trabajo en equipo

2. Operario de Producción

Encargado de la elaboración de productos y de cumplir las cuotas de producción asignada siguiendo los tiempos determinados y aplicando los protocolos y políticas existentes.

A. Funciones Generales

- a) Participar directamente en el proceso de producción.
- b) Elaboración diaria de productos alimenticios.
- c) Correcto uso de las instalaciones.
- d) Limpieza de las áreas usadas en la producción.
- e) Verificar el correcto cumplimiento de los procesos productivos.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Educación secundaria completa.
- b) Técnico en gastronomía, industria alimenticia y afines.

Experiencia

- a) 06 meses a 01 año de experiencia en el sector gastronómico (hotelería, panadería y restaurantes).

Competencias

- a) Trabajo en equipo
- b) Proactivo
- c) Limpio
- d) Ordenado
- e) Responsable
- f) Puntual
- g) Resolución de problemas

3. Líder de Comunicaciones y Marketing

Es la posición encargada de supervisar, coordinar y brindar soporte al posicionamiento de la imagen de la empresa con los grupos de interés.

A. Funciones Generales

- a) Diseñar los planes de comunicación de las divisiones de negocio, unidades comerciales y funciones de soporte transversal.
- b) Analizar el comportamiento cualitativo y cuantitativo de los medios sociales de la marca.
- c) Diseño e implementación de campañas digitales de marketing y comercial.
- d) Realizar benchmarking de la marca y unidades de negocios.
- e) Interpretar el comportamiento, medir el nivel de satisfacción del cliente e implementar modos creativos de incrementar el reconocimiento de marca.
- f) Desarrollo de indicadores de desempeño.

B. Perfil del Puesto

Educación

- a) Bachiller en comunicación, publicidad o marketing
- b) Especialización en gestión de redes sociales.
- c) Nivel intermedio de diseño gráfico.
- d) Nivel de computación intermedio.
- e) Nivel avanzado de inglés.

Experiencia

- a) 02 años de experiencia liderando áreas de marketing y/o comunicaciones.
- b) Conocimientos técnicos sobre campañas de posicionamiento digital.
- c) Aplicación de metodologías ágiles para el diseño y desarrollo de actividades del área.

Competencias

- a) Creativo
- b) Organizado
- c) Visión social e interés ambiental.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Responsabilidad social empresarial.
- f) Adaptabilidad al cambio.

4. Asistente de Comunicaciones y Marketing

Es la posición encargada de gestionar redes sociales e interacción con la comunidad.

A. Funciones Generales

- a) Cumplir con los objetivos de marketing digital.
- b) Monitorear la marca.
- c) Realizar calendario de publicaciones.
- d) Generar comunicación digital.
- e) Análisis de la actividad en redes sociales.
- f) Desarrollo de campañas digitales de marketing y comercial.
- g) Diseño de piezas gráficas y/o audiovisuales.
- h) Elaborar informes de tendencias de mercado, hábitos de consumidores y resultados.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Estudios en Periodismo, Publicidad, Marketing o Comunicación
- b) Nivel avanzado en software de diseño gráfico.
- c) Nivel básico en softwares de creación de contenido audiovisual.
- d) Nivel intermedio de inglés.
- e) Buena redacción.

Experiencia

- a) 02 años en el área de marketing o comunicaciones.

Competencias

- a) Creativo
- b) Organizado
- c) Visión social e interés ambiental.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Responsabilidad social empresarial.
- f) Adaptabilidad al cambio.

5. Líder de Experiencia del Consumidor

Es la posición encargada de gestionar, analizar e innovar las experiencias que tienen las personas al relacionarse con la marca.

A. Funciones Generales

- a) Diseño del recorrido de los consumidores desde la prospección hasta la entrega.
- b) Crear estrategias de experiencia del consumidor de alto impacto.
- c) Retroalimentar al equipo de marketing las necesidades de los consumidores.
- d) Diseño y aplicación de planes de contingencia ante cualquier eventualidad durante la experiencia del consumidor con la marca.
- e) Medir el nivel de satisfacción con la experiencia del servicio / producto y la marca.
- f) Desarrollar un canal de comunicación con los consumidores para el soporte del producto y/o servicio.
- g) Análisis de data mediante el uso y aprovechamiento de las nuevas herramientas de la era digital (Big Data, Google Analytics, Ads, etc.).
- h) Generar reportes de ventas e indicadores de desempeño del área.
- i) Gestionar las necesidades y experiencia en canales de distribución modernos.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Estudios en Marketing, administración o Comunicación.
- b) Especialización en herramientas de gestión digital.

Experiencia

- a) 02 años en el área comercial.
- b) 6 meses – 1 año en puesto de trade marketing.
- c) Aplicación de metodologías ágiles para el diseño y desarrollo de actividades del área.

Competencias

- a) Creativo.
- b) Habilidades comunicativas.
- c) Vocación de servicio.
- d) Organizado
- e) Visión social e interés ambiental.
- f) Trabajo en equipo.
- g) Responsabilidad social empresarial.
- h) Adaptabilidad al cambio.

6. Repartidor

A. Funciones generales

- a) Entrega de pedidos a consumidores finales y/o tiendas de conveniencia.
- b) Cumplir los protocolos de sanidad y experiencia del consumidor asignados al puesto.
- c) Reportar eventualidades al líder de experiencia del consumidor.

B. Perfil del puesto

Educación

- a) Secundaria completa.
- b) Brevete A1.

Experiencia

- a) 6 meses – 1 año en puesto.

Competencias

- a) Habilidades comunicativas.
- b) Respetuoso
- c) Responsable
- d) Ordenado
- e) Vocación de servicio



ANEXO I SUB J: Plan de trabajo del Sistema Integrado de Gestión

Tabla I 3: Plan de Trabajo del Sistema Integrado de Gestión

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. SENSIBILIZACIÓN																											
1	Presentar la propuesta de la Alta dirección de Fresko	Gerente General																									
2	Asignar al responsable de calidad y ambiental en la planta de producción	Gerente General																									
3	Reuniones de capacitación y sensibilización con la Alta Dirección de Fresko	Gerente General/Tesistas																									
2. DIAGNÓSTICO																											
4	Diagnóstico inicial, análisis y propuesta de mejora	Gerente General/Tesistas																									
3. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SGC																											
5	Diseñar política de calidad	Gerente General/Tesistas																									
6	Definir los objetivos de calidad	Gerente General																									
7	Definir el alcance	Gerente General																									
8	Diseñar matriz de partes interesadas	Gerente General/Tesistas																									
9	Realizar la Matriz de Riesgos	Gerente General/Tesistas																									

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
10	Elaborar el programa de seguimiento, medición y evaluación	Gerente General/Tesistas																									
11	Diseño de Indicadores de Desempeño	Gerente General/Tesistas																									
12	Plan de capacitación y sensibilización de Gerencia de Talento Humano	Gerente General/Tesistas																									
13	Realizar la Matriz de Comunicación	Gerente de Marketing/Tesistas																									
14	Programar el Plan de Acción	Gerente General/Tesistas																									
15	Plan de Auditoría Interna	Gerente General/Tesistas																									
16	Identificar los principales procesos, actividades e interacciones	Gerente General/Tesistas																									
17	Elaborar el mapa de procesos	Gerente General/Tesistas																									
18	Diseñar los flujogramas operativos	Gerente General/Tesistas																									
19	Elaborar el procedimiento para gestión documental	Gerente General/Tesistas																									
20	Aprobar la documentación de los procesos	Gerente General																									
21	Elaboración de Procedimientos, Fichas de procesos y Registros	Gerente General/Tesistas																									

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
22	Diseño del Plan de Sensibilización	Gerenta de Talento Humano/Tesistas																									
23	Elaboración/Actualización de Organigrama	Gerente General/Tesistas																									
24	Elaboración/Actualización de descripción de puestos	Tesistas																									
25	Capacitación y Sensibilización al personal	Gerente General																									
26	Redacción Manual de Calidad y Ambiental	Tesistas																									
4. IMPLEMENTACIÓN																											
27	Implementar Políticas y Objetivos del SIG	Gerente General																									
28	Generar registros que demuestren evidencia del SIG	Gerente General																									
29	Revisión de progreso	Gerente General																									
30	Identificar proyectos de mejora	Líder de Calidad y Nutrición																									
31	Auditorías Internas	Líder de Calidad y Nutrición																									
32	Acciones preventivas y correctivas	Gerente General / Tesistas																									
33	Revisión del progreso por la Alta Dirección	Gerente General																									

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
5. CERTIFICACIÓN																											
34	Selección de certificador	Alta Dirección																									
35	Realización de auditoría previa	Gerente General																									
36	Medición y evaluación del SGC	Líder de Calidad y Nutrición																									
37	Envío de manual de Calidad y solicitud al certificador	Líder de Calidad y Nutrición																									
38	Auditoría de Certificación	Líder de Calidad y Nutrición																									

ANEXO I SUB K: Matriz de Oportunidades

Tabla I 4: Matriz de Oportunidades

Nº	Oportunidades	Procesos relacionados	Efecto deseable
01	Incremento de demanda (potenciales consumidores de Fresko Perú)	Todos	Incremento de demanda
02	Nuevas tendencias de consumo saludable (aumento de la demanda)	Todos	Incremento de demanda
03	Nuevas tendencias eco amigables, mayor conciencia sobre el impacto ambiental de los hábitos de consumo (aumento de la demanda)	Todos	Incremento de demanda
04	Iniciativas de entidades públicas para promover el crecimiento de empresas pequeñas (Marca Perú, Univer, CNP, Minagri)	Todos	Mayor acceso a recursos económicos
05	Entidades internacionales ofrecen fondos en concursos para startups (Food bite)	Todos	Mayor acceso a recursos económicos
06	Entidades privadas ofrecen financiamiento por medio de concursos (Liquid)	Todos	Mayor acceso a recursos económicos
07	El Banco de Alimentos brinda facilidades a empresas que donan sus residuos para la reducción de impuestos.	Todos	Incremento de demanda
08	Ley de alimentación saludable 30021 (ley que promueve el consumo saludable en colegios)	Todos	Incremento de demanda
09	Nuevas leyes (Donación de alimentos, 30021, comida chatarra)	Todos	Incremento de demanda
10	Ley de octógonos (promueve el consumo saludable)	Todos	Incremento de demanda
11	Incremento de organismos públicos y sociales que promueven la innovación en las empresas sociales (red Kunan, MINAGRI, otros)	Todos	Mayor acceso a recursos económicos
12	Crecimiento del <i>e-commerce</i> y la tecnología.	Todos	Incremento de ingresos
13	Crecimiento del alcance en la publicidad y comunicación por redes sociales.	Todos	Llegar a más clientes
14	Aumento de modalidades de pago para los compradores.	Todos	Llegar a más clientes
15	Los proveedores tienen un poder de negociación bajo.	Todos	Fácil acceso a recursos
16	El sector privado está más interesado en la gestión ambiental (más oportunidades para formar alianzas estratégicas)	Todos	Incremento de demanda
17	El talento humano actualmente valora las empresas con enfoque socio-ambiental y líderes jóvenes	Todos	Tener personal más calificado

ANEXO G SUB L: Metodología de riesgos

1. Control documental

- ✓ Matriz FODA
- ✓ Matriz de partes interesadas
- ✓ Mapa general de procesos
- ✓ Manual de organización y funciones
- ✓ Matriz de Riesgos de Calidad
- ✓ Matriz de Riesgos Ambientales

2. Identificar el riesgo

La ISO 9001:2015 y la ISO 14001:2015, en el capítulo 6 de Planificación, mencionan que al planificar la organización debe considerar los puntos del apartado 4.1 (comprensión de la organización y de su contexto) y los requisitos del apartado 4.2 (comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas), así como determinar los riesgos y oportunidades necesarios para:

- ✓ Asegurar que el sistema de gestión integrado pueda alcanzar los resultados previstos
- ✓ Aumentar los efectos deseables
- ✓ Prevenir o reducir efectos no deseables
- ✓ Alcanzar la mejora

Para cumplir este requisito, la organización deberá utilizar herramientas y mecanismos de gestión de riesgos, y desarrollar acciones de mejora en el Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental. Por ello, Fresko Perú deberá planificar las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades, y buscar la manera de integrar e implementarlas en sus procesos del sistema de gestión de calidad. Las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de sus productos y servicios.

Los riesgos deben ser definidos según su correspondencia a los procesos y subprocesos de Fresko Perú y a las debilidades asociadas a estos. Al identificar un riesgo, se debe incluir el término incertidumbre que se refiere a las acciones o sucesos que se observan y que están vinculadas al contexto (interno y externo) de Fresko Perú que impiden el

desarrollo de su SGI. Estas incertidumbres deben ir en concordancia con la debilidad asociada, el subproceso y el proceso respectivo. Por último, se debe considerar las necesidades especificadas en la Matriz de partes interesadas para evaluar si el impacto del riesgo es significativo con los objetivos de calidad y ambientales de la empresa.

Para una adecuada gestión del riesgo, la organización debe establecer, implementar y mantener un procedimiento, especificando cómo responderá a las situaciones de emergencia y accidentes potenciales.

En el caso de la ISO 14001, los aspectos ambientales requieren planificación, operación y control de la cadena de valor. Por ello, todos los procesos antes y después de la cadena de producción son significativos. Al momento de identificar aspectos y evaluar los impactos ambientales, la organización debe considerar el análisis del “ciclo de vida” de los productos y procesos de la organización. Del mismo modo, determinar los aspectos ambientales base para el control de la cadena de valor.

3. Áreas responsables

Los responsables de identificar los riesgos se designarán según el proceso en que se ven involucrados dentro de la organización. Por ejemplo, la Dirección General designará a un responsable de identificar los riesgos asociados al proceso de Gestión de la Dirección.

Respecto a los procesos de Gestión de Calidad, la responsabilidad será compartida entre el Líder de Producción y el Líder de Calidad y Nutrición. Por otro lado, siendo la Gestión de operaciones uno de los procesos principales de la empresa, la responsabilidad será conjunta entre el Gerente de Producción y los encargados responsables de los procesos vinculados (estratégicos y de soporte). Respecto a los riesgos vinculados a la Gestión de los Recursos Humanos, el responsable será el Gerente de Talento Humano; respecto a los riesgos vinculados a la Gestión Comercial, serán responsabilidad del Gerente de Comercial y Marketing. Finalmente, para todos los procesos en general, el área de producción será quien se encargue de dar una revisión general a todos los riesgos no encontrados e incluirlos en la matriz de riesgo.

Respecto a los procesos de Gestión Ambiental, la responsabilidad de los procesos estratégicos (planificación del SGA, objetivos e indicadores) serán responsabilidad del gerente de producción.

4. Consideraciones para Identificar el riesgo

Según la ISO 31001:2018, el propósito de que la organización identifique el riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir que logre sus

objetivos. La organización debe considerar que ninguna actividad (rutinaria, no rutinaria y de emergencia) puede ser realizada sin antes haberse identificado, evaluado y controlado el riesgo, algunas de las fuentes de identificación de incertidumbre que afecten a uno o varios objetivos son las siguientes:

- ✓ Fuentes de riesgo tangibles e intangibles.
- ✓ Las causas y los eventos.
- ✓ Las amenazas y las oportunidades.
- ✓ Las vulnerabilidades y las capacidades.
- ✓ Cambios en los contextos externo e interno (cambios o cambios propuestos en la organización, sus actividades, o materiales).
- ✓ Los indicadores de riesgo emergentes.
- ✓ La naturaleza y el valor de los activos y los recursos (capacidad y factores humanos).
- ✓ Las consecuencias y sus impactos en los objetivos.
- ✓ Las limitaciones de conocimientos y la confiabilidad de la información.
- ✓ Los factores relacionados con el tiempo (historial de ocurrencias o incidencias).
- ✓ Los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas.
- ✓ Modificaciones al SGI, incluyendo cambios temporales, y sus impactos sobre las operaciones, procesos, y actividades.
- ✓ Cualquier obligación legal aplicable relacionada con la evaluación de riesgos, implementación de los controles necesarios y prestación de los servicios.
- ✓ El diseño de áreas de trabajo, procesos, instalaciones, maquinaria/equipos, procedimientos operativos y trabajo de la organización, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.
- ✓ Entre otros factores que tengan impacto al logro de los objetivos.

Según la ISO 14001:2015, para identificar el riesgo, la organización debe considerar las siguientes fuentes de peligro:

- ✓ Elementos externos a la instalación: infraestructura, instalaciones cercanas, desastres naturales físicos y biológicos, elementos socioeconómicos
- ✓ Las actividades e instalaciones: almacenaje, procesos y elementos necesarios para la producción (equipos informáticos, situación del proceso, medidas de

seguridad, etc.), procesos e instalaciones auxiliares (producción de calor, protección contra incendios, producción de frío, tratamiento de agua para procesos e instalaciones, depuración de aguas residuales, tratamiento de emisiones a la atmósfera, almacenamiento y tratamiento de residuos).

- ✓ El factor humano: en el ámbito organizacional (estructura, cultura de prevención, procedimientos, comunicación interna y externa, condiciones ambientales del puesto de trabajo, otros) y en el ámbito individual (formación, entrenamiento, capacitación).

Para identificar el riesgo de la calidad y el riesgo ambiental será a través de la información recopilada mediante entrevistas y observaciones. Hay diferentes criterios para identificar estos riesgos, ya sea revisando antecedentes del sector, información del proveedor o antecedentes de accidentes de la empresa, así como calificando la probabilidad de ocurrencia de estos.

5. Criterios de análisis y evaluación del riesgo.

Según el apartado 6.4.3 sobre el Análisis del Riesgo de la ISO 3100:2018, el propósito del análisis del riesgo es comprender la naturaleza del riesgo y sus características, por ello, una vez identificado el riesgo se debe determinar los siguientes factores:

5.1. Probabilidad de los eventos y de las consecuencias

Según la ISO 31000:2018, la probabilidad es la posibilidad de que algo suceda. Los criterios para determinar la probabilidad del riesgo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla I 5: Criterios de determinación del nivel de probabilidad

Nivel	Puntaje	Oportunidad	Amenaza
Alta	3	Cuando se ejecutan controles operacionales para aprovechar o facilitar la oportunidad y se da cumplimiento a la norma.	Cuando no se cuenta con controles operacionales para controlar el riesgo.
Media	2	Cuando los controles operacionales son insuficientes o no se cumplen para aprovechar o facilitar la oportunidad.	Cuando se cuenta con controles operacionales, pero estos no se cumplen o no son efectivos.
Baja	1	Cuando no se cuenta con controles operacionales para aprovechar o facilitar la oportunidad.	Cuando se cuenta con controles operacionales y estos son efectivos.

Adaptada de: Ormeño, Wendorff, Vilchez (2020)

Los criterios para determinar el nivel de impacto del riesgo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla I 6: Criterios de determinación del nivel de impacto

Nivel	Puntaje	Oportunidad	Amenaza
Alta	3	Cuando se estima que el impacto positivo es significativo para la organización	Cuando se estime que el impacto es grave o irreversible para la organización
Media	2	Cuando se estime que el impacto positivo es poco relevante para la organización	Cuando se estime que el impacto es reversible para la organización. Daño momentáneo y/o circunstancial.
Baja	1	Cuando se estime que el impacto positivo es mínimo o nulo para la organización	Cuando se estime que el impacto negativo es mínimo para la organización

Adaptada de: Ormeño, Wendorff, Vilchez (2020)

Una vez determinada la Probabilidad (P) y el Impacto (I) del riesgo, el Nivel de Riesgo (NR) se obtiene de la siguiente operación: $NR = P * L$. Después de hallar el Nivel de Riesgo, se le asigna una valoración según la siguiente tabla:

Tabla I 7: Valoración del riesgo

Nivel		Probabilidad / Posibilidad		
		Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
Impacto / Consecuencia	Baja (1)	Riesgo trivial (T)	Riesgo Tolerable (TO)	Riesgo Moderado (MO)
	Media (2)	Riesgo Tolerable (TO)	Riesgo Moderado (MO)	Riesgo Importante (I)
	Alta (3)	Riesgo Moderado (MO)	Riesgo Importante (I)	Riesgo Intolerable (IN)

Por último, el tratamiento del riesgo depende del grado de aceptación, es decir, la empresa Fresko Perú deberá tomar las medidas de control necesarias para poder minimizar o eliminar los riesgos identificados por medio de cumplimiento de procedimientos de control, acciones para reducir el riesgo y otros medios que la organización considere necesarios.

Tabla I 8: Grado de aceptación del riesgo

Grado de aceptación	Valoración	Nivel de riesgo	Acción (tratamiento de riesgos y oportunidades)
Aceptable	1	Riesgo trivial (T)	Mantener medidas de control establecidas, observando periódicamente.
Aceptable con restricción	2	Riesgo Tolerable (TO)	No se necesita acción complementaria, no obstante, se considerarán mejoras que no comporten carga económica.
	3 o 4	Riesgo Moderado (MO)	Se deben tomar acciones para reducir el riesgo, determinando inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo se deben implantar en un periodo de no superior a 1 año,
No aceptable	6	Riesgo Importante (I)	Se deben tomar acciones para reducir el riesgo, determinando inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo se deben implantar en un periodo no superior a 6 meses.
	9	Riesgo Intolerable (IN)	Se deben tomar acciones para reducir el riesgo de forma inmediata

Adaptada de la ISO 9001:2015 y 14001:2015

Siguiendo este procedimiento, la evaluación permitirá que se determine el grado de aceptación del riesgo y darle el tratamiento correspondiente. La organización Fresko Perú deberá revisar y evaluar los riesgos, de acuerdo con los criterios y valorización descritos líneas arriba según corresponda, el periodo de evaluación será semestral. En paralelo, la organización deberá considerar el contexto interno y externo, los requisitos de satisfacción al cliente, el ciclo de vida del producto, las modificaciones del marco legal, las expectativas de los *stakeholders*, condiciones no previstas y otros factores que influyen en el logro de los objetivos del SGC y el SGA.

Así como se evalúa la probabilidad, según la ISO 9001:2015, la organización también debe considerar la naturaleza y magnitud de las consecuencias, la complejidad e interconexión, los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad, la eficacia de los controles existentes y los niveles de sensibilidad y de confianza.

ANEXO I SUB M: Matriz de Riesgos de calidad

Tabla I 9: Matriz de Riesgos de Calidad

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
1	PROCESOS ESTRATÉGICOS	SISTEMA DE DIRECCIÓN	Planificación del SGC, objetivos e indicadores	D15. No cuenta con un sistema de gestión de calidad	Débil capacidad de gestión en torno a un sistema de gestión de calidad.	*Gestión en función a un sistema de calidad.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 9001:2015 para la empresa Fresko Perú.
2				D1. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de objetivos, metas y compromisos.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Pérdida de credibilidad y confianza en la calidad de sus productos. *Mala reputación. *Carencia de resultados. *Uso inadecuado de recursos.
3				D1. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las actividades y objetivos de la empresa.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No cumplir las expectativas sobre los productos ofrecidos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
4		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Gestión de las necesidades y requerimientos de los stakeholders	D15. Inexistencia de personal para el control de la calidad	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Riesgo	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
5				D1. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de expectativas básicas de los stakeholders.	Riesgo	*Pérdida de credibilidad y confianza en la empresa. *Mala reputación.
6				D4. La empresa no cuenta con un sistema de administración estratégica	Débil capacidad de gestión.	*Actividades internas no se alinean a los objetivos estratégicos.	Riesgo	*Carencia de resultados esperados.
7				D15. La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*Gestión en función a un sistema de calidad.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 9001:2015 para la empresa Fresko Perú.
8			Evaluación de la satisfacción de los clientes	D1. No cuenta con indicadores de control	Falta de medición de desempeño.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*No aplican con rapidez acciones correctivas.
9					Débil capacidad de gestión ante inconformidades de los clientes.	*No tener capacidad de respuesta.	Riesgo	*Insatisfacción en los clientes.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
10				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Débil capacidad de gestión.	*Alta carga laboral.	Riesgo	*Incumplimiento de metas, objetivos y responsabilidades.
11				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes.	*No se identifican oportunidades de mejora.	Riesgo	*Toma de decisiones errada.
12			Gestión de las no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas y de mejora	D15. Inexistencia de personal para el control de la calidad	No hay un responsable de dar seguimiento y control de las actividades.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 9001:2015 para la empresa Fresko Perú.
13					Identificar productos no conformes.	*Errores dentro del proceso operativo.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Mala reputación.
14				D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Débil control de gestión.	*Mayor error en las operaciones.	Riesgo	*Inconformidad con los productos. *Mal uso de recursos.
15				D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado.	No contar con personal capacitado para asumir funciones.	*No asignar responsables a cada tarea.	Riesgo	*Inconformidad con los productos. *No tener claros los roles de los operarios.
16			Desarrollo de productos,	D9. Solo una persona está	No hay investigación	*Información desactualizada.	Riesgo	*Procesos lentos de innovación.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
17			procesos y tecnologías (I+D)	encargada de la parte comercial	continua de mercado.			
					No hay desarrollo de nuevos productos.	*Información desactualizada.	Riesgo	*Pérdida de clientes.
			Desarrollo de la marca Fresko (Marketing Digital)	D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Débil control de gestión.	*Errores dentro del proceso operativo	Riesgo	*Inconformidad con los productos. *Mal uso de recursos.
				D2. La empresa tiene una cartera comercial pequeña	Bajo crecimiento.	*Incumplimiento de objetivos.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos.
				D3. No hay posicionamiento de ciertas unidades de negocio	Débil posicionamiento entre los clientes.	*Confusión en la marca.	Riesgo	*Carencia de resultados.
				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Incumplimiento de responsabilidades.	*Carga laboral.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No cumple con sus responsabilidades y objetivos.
22		GESTIÓN DE LA CALIDAD	Todos los procesos	D12. Procesos no estandarizados	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGC.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. *SGC ineficaz.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
23				D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Ingreso de información alterada.	*Falta de compromiso con el SGC de los responsables de los procesos.	Riesgo	*Desconfianza en el SGC. *Pérdida de credibilidad. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas. *No implementación de mejoras en el SGC.
24				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No remitir información al coordinador del Sistema de Gestión de la calidad (CSGC) oportunamente.	*Información desactualizada del SGC.	Riesgo	*Generación de No conformidades en las auditorías. *Toma de decisiones errada.
25				D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Desaciertos en la toma de decisiones de la Alta Dirección.	*No informar a la Alta Dirección oportunamente sobre el seguimiento y control de los procesos.	Riesgo	*Gasto de recursos. *Incumplimiento de metas y objetivos.
26				D1. No cuenta con indicadores de control	No identificar los Servicios no conformes.	*Procesos lentos.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
27	PROCESOS OPERATIVOS	GESTIÓN DE INVENTARIOS	Gestión de muestras y pedidos	D1. No cuenta con indicadores de control	Verificar el estado de los productos al adquirirlos, para evitar problemas a nivel sanitario.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No conformidad con los productos.
28				D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Personal no capacitado en el uso de instrumentos de control sanitario.	*No tener el control de las operaciones.	Riesgo	*Inventarios en mal estado. *Alteraciones en la cadena de producción.
29				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Operarios no conocen el proceso para evaluar los insumos ni requerimientos sanitarios.	*Abastecimiento con insumos que no cumplen los estándares de calidad.	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de clientes. *Mala reputación de la empresa.
30			Abastecimiento y recuperación de alimentos	D1. No cuenta con indicadores de control	No tienen sistema de seguimiento de los insumos.	*No control de inventarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos.
31				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Gestión inadecuada de recursos.	*Los productos han generado cambios de acuerdo a los alimentos recuperados según cada estado.	Riesgo	*Alteraciones en la cadena de producción.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
32			Almacenamiento de insumos, productos en proceso y productos terminados	D1. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las actividades y objetivos de la empresa.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos.
33					Verificar el estado de los productos al adquirirlos.	*Instrumentos de control calibrados y operativos.	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad.
34				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No cumplir con los estándares de calidad.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 9001:2015 para la empresa Fresko Perú.
35					Verificar el estado de los productos al adquirirlos, para evitar problemas a nivel sanitario.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad.
36				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Ineficiencia en control de inventarios.	*No verifican correctamente el estado de los productos al adquirirlos.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Mala reputación.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
37		PRODUCCIÓN	Clasificación por tipo	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Mermas. *Alteración de producto final y la cadena de producción.
38				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Ineficiencia en control de inventarios.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Los insumos pueden generar cambios de acuerdo a los alimentos recuperados según cada estado.
39				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Trazabilidad de la cadena de suministro.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Mala reputación.
40			Lavado y desinfección	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Aumento de mermas. *Alteraciones en la cadena de producción. *Incumplimiento de protocolos de inocuidad.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
41				D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad.
42			Cocción de verduras	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos.
43				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Débil control de gestión.	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Los operarios pueden quedar expuestos a fallas de los implementos de cocina.
44			Enfriado de verduras	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o vitrina refrigerantes. *Pérdida de productos.
45			Porcionado de puré de verduras por batch	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Mermas. *Alteración de producto final.
46			Congelado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Mantener cadenas de frío.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
								vitrina refrigerantes. *Pérdida de productos. *Riesgo de los consumidores de contagiarse ETAS (enfermedades de transmisión alimentaria).
47			Elaboración de masas	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Control de producción.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Merma. *Alteración de producto final.
48			Pesado y porcionado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Eficiencia en el uso de recursos.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Merma. *Alteración de producto final.
49			Estirado de masas y cortado	D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Débil control de gestión.	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Operarios expuestos a sufrir accidentes.
50				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Eficiencia en el uso de recursos.	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Alteración de producto final.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
51				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Alteración de producto final.
52			Horneado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Control de producción	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Producto final con fallas. *Pérdida de insumos en el proceso de producción. *Mermas.
53				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Débil control de gestión	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Los operarios pueden quedar expuestos a fallas de los implementos de cocina.
54			Enfriado de masas	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Débil control de gestión	*No tener el control de las operaciones de Fresko.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Mermas. *Alteración de producto final.
55				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Mantener cadenas de frío.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o vitrina refrigerantes. *Pérdida de productos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
								*Riesgo de los consumidores de contagiarse ETAS (enfermedades de transmisión alimentaria).
56			Embolsado, sellado y fechado	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Ineficiencia en control de inventarios (productos en proceso o terminados).	*No hay control óptimo.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Mala reputación.
57				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Monitorear el producto final.	*No tener el control de las operaciones de Fresko	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de clientes. *Mala reputación de la empresa.
58		ALMACÉN Y ENTREGA	Distribución	D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Monitorear el producto final.	*Inconformidad con el producto final.	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de clientes. *Mala reputación de la empresa.
59				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Productos llegan en malas condiciones.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*No hay monitoreo a la eficiencia en el proceso de distribución.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
60				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Atrasos en el reparto de los productos.	*Control de operaciones deficiente.	Riesgo	*Insatisfacción del consumidor. *Mala reputación de la empresa.
61			Post Venta	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*No hay seguimiento post venta. *No se identifican oportunidades de mejora.
62				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes.	*Generación de productos no conformes (PNC).	Riesgo	*Toma de acciones erradas. *Quejas y reclamos. *Pérdida de credibilidad. * Reprocesos. *Mala imagen de la empresa. *Poco tiempo para disfrutar los resultados.
63					Gestión de reclamos o sugerencias.	*Mala gestión de quejas y sugerencias.	Riesgo	*Respuesta tardía a los clientes. *Pérdida de clientes. *Mala reputación.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
64					Gestión de los canales de comunicación con los clientes.	*Mala gestión de la matriz de comunicación.	Riesgo	*Incumplimiento de responsabilidades y funciones básicas.
65				D18. La empresa no ha establecido KPIs para el área de marketing y comercial para la línea de croccantinis	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes y eficiencia de los procesos.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*Toma de acciones erradas.
66	PROCESOS DE SOPORTE	GESTIÓN DE RECURSOS	Compras y tercerización	D12. No trabajan con procesos estandarizados	No gestionar oportunamente la provisión de bienes y servicios.	*Carencia de recursos para la operatividad de los procesos.	Riesgo	*Incumplimiento de objetivos, metas y funciones. *Insatisfacción del usuario y partes interesadas. *Mala imagen de la marca. *Proceso paralizado.
67				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Los responsables de los procesos no remiten las necesidades de recursos.	*No gestionar oportunamente la provisión de recursos.	Riesgo	*Procesos lentos. *Control de inventarios deficiente.
68				D14. La empresa tiene una deficiente	No gestionar oportunamente la	*No contar con un back up para	Riesgo	*Problemas en la cadena de

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
			Gestión de proveedores	gestión de la información documentada.	provisión de bienes y servicios.	la provisión de bienes y servicios.		producción. *Incumplimiento de pedidos.
69				D15. La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad	No requisitos establecidos para aceptar proveedores.	*Gestión deficiente de proveedores.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 9001:2015 para la empresa Fresko Perú.
70				D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Aceptar insumos o productos en mal estado.	*Generación de productos no conformes (PNC).	Riesgo	*Quejas, reclamos e insatisfacción del usuario. *Mala imagen de Fresko.
71		INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento y limpieza de infraestructura física e instalaciones	D13. La empresa no mapea los riesgos.	No cumplir con BPM.	*Generación de productos no conformes (PNC).	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad.
72			Seguridad y salud en el trabajo	D13. La empresa no mapea los riesgos.	Fuga de talentos.	*Insatisfacción laboral.	Riesgo	*Distribución de maquinaria en la planta es inadecuada. *Posibilidad de accidentes en el trabajo.
73		GESTIÓN HUMANA	Selección, contratación, capacitación y	D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	Contratación de personal que no cumple con el perfil establecido.	*Deficiencias en el rendimiento general del desempeño del	Riesgo	*Quejas, reclamos y denuncias de los usuarios y partes interesadas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
			planilla (Gestión Humana)			personal contratado.		*Generación de productos no conformes (PNC).
74				D6. La empresa no da opciones de línea de carrera para los trabajadores.	Fuga de talentos.	*Alta carga laboral.	Riesgo	*Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
75				D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado.	Trabajadores no conocen sus tareas y responsabilidades.	*Mala gestión en los procesos internos de la empresa	Riesgo	*Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
76			Seguridad y salud en el trabajo	D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado.	No hay un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	*Insatisfacción de los trabajadores.	Riesgo	*Falta de ejecución del protocolo contra COVID en la empresa.
77				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Materialización de un riesgo externo.	*Insatisfacción de los stakeholders.	Riesgo	*Empleados no conocen el procedimiento en caso de emergencias o desastres naturales. *Empresa podría perder licencia de funcionamiento.
78		TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Gestión de la Información y Tecnología	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la	No poder responder a	*Pérdida de información y	Riesgo	*Toma de decisiones erradas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
				información documentada.	cambios en el entorno.	obsolescencia de máquinas,		*Desactualización respecto a herramientas tecnológicas.
79			Control de la información documentada	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No poder responder a cambios en el entorno.	*No actualizar de forma periódica la información.	Riesgo	*Toma de decisiones errada.
80				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No poder responder a cambios en el entorno.	*Pérdida de información	Riesgo	*Toma de decisiones errada.
81			Control de gestión	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No seguimiento al desempeño de los trabajadores.	*No control de procesos internos de la empresa	Riesgo	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
82				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No tener una base de datos.	*Pérdida de información	Riesgo	*Toma de decisiones errada.
83				D17. Inexistencia de personal para el control de calidad	No cumplir con los estándares de calidad y satisfacer al cliente.	*No control de procesos internos de la empresa	Riesgo	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
84		SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN	Gestión de requisitos legales y otros requisitos	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No cumplir con requisitos de las partes interesadas.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 9001:2015.	Riesgo	* No obtención del certificado del SGC ISO 9001:2015. * SGC ineficaz.
85			Contabilidad, facturación y cobranza	D7. La empresa no cuenta con un historial crediticio propio	Limitadas fuentes de financiamiento.	*No tener liquidez	Riesgo	*No acceder a créditos financieros.
86				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No contar con información para sustentar los ingresos y gastos de la empresa.	*No cumplir los requisitos de las partes interesadas	Riesgo	*Mala gestión contable de la empresa. *Problemas con partes interesadas (SUNAT).
87			Pricing y costeo	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No medir correctamente el precio de los productos.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado	Riesgo	*Pérdida de clientes.
88			Desarrollo de cartera de clientes (Gestión Comercial)	D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	No dar seguimiento a nuevos requerimientos del mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado	Riesgo	*No ampliar la cartera de clientes. *Perder clientes frente a la competencia.
89				D2. La empresa tiene una cartera comercial pequeña	No permanecer en el mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						posicionamiento en el mercado		*No cumplir las expectativas sobre los productos ofrecidos.
90				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No dar seguimiento a nuevos requerimientos del mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado	Riesgo	*Información desactualizada. *Toma de decisiones errada.
91				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Incumplimiento de los plazos.	*Incremento de insatisfacción de los consumidores	Riesgo	*Insatisfacción. *Quejas y reclamos.
92	TODOS LOS PROCESOS	TODOS LOS PROCESOS	N/A	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No revisar y seguir los lineamientos establecidos en los procedimientos.	*Generación de producto no conformes (PNC)	Riesgo	*Quejas y reclamos del usuario. *Pérdida de clientes. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de confianza. *Incumplimiento de objetivos y metas.
93				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Falta de planificación y control del proceso.	*Indisponibilidad de recursos *Demora en la respuesta a la demanda	Riesgo	*Generación de productos y servicios no conformes. *Quejas y

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						*Incumplimiento de compromisos con clientes		reclamos del consumidor. *Pérdida de recursos. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de credibilidad. *Observaciones del órgano de control interno. *Incumplimiento de objetivos y metas.
94				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Fuga de talentos.	*Alta carga laboral	Riesgo	*Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
95				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Desconocimiento del marco normativo y procedimientos aplicables a la generación de los productos y servicios del SGC.	*Generación de producto no conformes (PNC)	Riesgo	*Insatisfacción del consumidor y partes interesadas. *Quejas y reclamos de consumidores. *Pérdida de credibilidad y confianza. *Mala reputación.

Tabla I 9: Matriz de Riesgos de Calidad (continuación)

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
1	*Capacitaciones a los operarios al ingresar. *Charlas de sensibilización de calidad.	2	2	4	Aceptable con restricción	Remitir correos periódicos a la administración recordando la importancia de su compromiso, liderazgo y participación en el SGC, como autoridad máxima.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición				
2	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad.	3	2	6	No aceptable	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	Gerencia general				
3	*Plan de trabajo y control al desempeño. *Seguimiento y control al	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los	Gerencia general				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	movimiento logístico.					procedimientos y resultados de los indicadores.					
4	*Capacitaciones a los operarios al ingresar. *Charlas de sensibilización de calidad.	1	2	2	Aceptable con restricción	Remitir correos periódicos a la administración recordando la importancia de su compromiso, liderazgo y participación en el SGC, como autoridad máxima.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición				
5	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar el cumplimiento de los requerimientos de los stakeholders.	Gerencia de recursos humanos				
6	*Las gerencias coordinan a la interna las tareas y llevan	3	2	6	No aceptable	Programar capacitaciones periódicas a todas las áreas para dar a	Gerencia de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	el control de los avances.					conocer la importancia de cumplir con los requisitos de los stakeholders y establecer estrategias en conjunto que estén alineadas a los objetivos del SGC.					
7	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad.	3	2	6	No aceptable	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	Gerencia general				
8	*El área comercial prepara las encuestas de satisfacción para los clientes post venta.	3	2	6	No aceptable	Realizar mayor número de encuestas a los consumidores. Además, auditar los procesos internos para medir que se	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						cumplan con los estándares de calidad y contribuyan a la satisfacción de los clientes.					
9	*No se ha establecido un protocolo de respuesta a inconformidades.	2	2	4	Aceptable con restricción	Crear un protocolo de respuesta ante inconformidades con los productos, disminuir el tiempo de respuesta a reclamos de los clientes.	Gerente comercial				
10	-	1	1	1	Aceptable	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial.	Gerente comercial				
11	*El área comercial documenta la	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la	Líder de experiencia del consumidor, líder				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	información y la comparte con la gerencia.					información documentada.	de comunicaciones y marketing				
12	*Los trabajadores conocen las características de los productos conformes.	2	2	4	Aceptable con restricción	En el nuevo organigrama de la empresa, crear un puesto para un líder de calidad y nutrición, el cual será el responsable de dar seguimiento a las actividades y asegurar la conformidad de los productos.	Gerente de recursos humanos				
13	*No hay un protocolo de control de salidas, el responsable final es el jefe de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Designar un responsable por encargado del control de calidad.	Gerente de recursos humanos				
14	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento permanente, charlas, cursos, talleres de	Gerente de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	sobre temas relacionados al SGC					sensibilización del SGC.					
15	-	3	2	6	No aceptable	Crear un Manual de Operaciones y Funciones de acuerdo a la nueva estructura de la empresa y que la selección del personal se realice de acuerdo al perfil del puesto necesario.	Gerente de recursos humanos				
16	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial.	Gerente de recursos humanos y gerente comercial				
17	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones	Gerente de recursos humanos y gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial. Además, involucrar a las demás áreas en la creación de nuevas líneas de productos para proponer a la gerencia.					
18	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	1	1	1	Aceptable	Crear un Manual de Operaciones y Funciones de acuerdo a la nueva estructura de la empresa y que la selección del personal se realice de acuerdo al perfil del puesto necesario.	Gerente de recursos humanos				
19	*Área comercial gestiona la cartera de	2	2	4	Aceptable con restricción	Ampliar línea de productos ofrecidos y cartera de clientes	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	productos y servicios.					corporativos, aumentar el alcance de la publicidad por redes y la interacción con consumidores por medio de concursos y alianzas con otros emprendimientos sociales.					
20	*Plan de trabajo. *Control al desempeño.	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar mayor contenido en redes sociales sobre la unidad de negocio de croccantini. Agregar en el plan de trabajo el contenido digital diario en redes sociales y la difusión de sus productos y servicios a empresas.	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
21	*En la práctica, la gerente comercial prioriza la gestión de contratos con clientes corporativos y delega el manejo de contenido en redes a practicantes.	2	2	4	Aceptable con restricción	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial. Además, involucrar a las demás áreas en la creación de nuevas líneas de productos para proponer a la gerencia.	Gerente comercial				
22	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC.	1	1	1	Aceptable	Informe de seguimiento y control del SGC.	Gerente de producción				
23	*Remisión de informes periódicos.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento permanente, charlas, cursos, talleres de	Gerente de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						sensibilización del SGC.					
24	*Comunicación periódica a los responsables de los procesos y al personal la remisión de documentación actualizada	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción				
25	*Remisión de Informes periódicos	1	2	2	Aceptable con restricción	Designar un responsable por encargado del control de calidad.	líder de calidad y nutrición				
26	*Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización de calidad.	1	2	2	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGC.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción				
27	*El área de producción emite las órdenes de compra. *Fresco cuenta con	1	2	2	Aceptable con restricción	Informes semanales de inventarios, considerando los insumos usados, la fecha de producción, la	Gerente de producción				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	proveedores estratégicos que proveen insumos confiables.					fecha de vencimiento y el nivel de rotación por línea de producto.					
28	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC.	2	2	4	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGC.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción				
29	*No cuentan con protocolos establecidos, se está desarrollando un manual de BPM.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos y capacitar a los operarios periódicamente para el correcto manejo de insumos.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción				
30	*El área de producción revisa el estado de los productos utilizando instrumentos de medición.	1	2	2	Aceptable con restricción	Evaluar a proveedores. Establecer indicadores para la cantidad de insumos recuperados. Elaborar un mapa de	Gerente de producción				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						procesos de producción, desde el abastecimiento hasta la distribución, controlando el registro de alimentos recuperados y merma producida.					
31	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos en el abastecimiento y cómo esto puede afectar a la cadena de producción.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción				
32	-	3	1	3	Aceptable con restricción	Establecer indicadores para la cantidad de insumos recuperados. Elaborar un mapa de procesos de	Gerente de producción				

N. º	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						producción, desde el abastecimiento hasta la distribución, controlando el registro de alimentos recuperados y merma producida.					
33	*Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización de calidad.	2	2	4	Aceptable con restricción	Calibrar los instrumentos de medición de forma periódica para asegurar la correcta medición y el buen estado de los productos en proceso.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición				
34	*No cuentan con protocolos establecidos, se está desarrollando un manual de BPM.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos y capacitar a los operarios periódicamente para el correcto manejo de insumos.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
35	*La empresa cuenta con instrumentos de medición.	2	2	4	Aceptable con restricción	Calibrar los instrumentos de medición de forma periódica para asegurar la correcta medición y el buen estado de los productos en proceso.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
36	*Se está desarrollando un sistema de control de inventarios según los insumos utilizados en la producción.	3	1	3	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.				
37	*El área de producción clasifica los insumos (frutas y verduras) y su estado para separar los aceptables de los que deben	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	ser desechados.										
38	*En la práctica, el filtro de los alimentos depende de la revisión y criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
39	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos en la cadena de producción.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
40	*No cuentan con protocolos, en la práctica se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC. Establecer un manual de BPM y capacitar a los operarios.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
41	*Plan de Trabajo:	1	1	1	Aceptable	Charlas/Talleres de	líder de producción, líder				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	Charlas de sensibilización de calidad.					sensibilización de SGC.	de calidad y nutrición				
42	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
43	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos en la cadena de producción y dar a conocer el plan de gestión de emergencias y desastres.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
44	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						en relación al SGC.					
45	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
46	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
47	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
48	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
49	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	1	2	2	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGC.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.				
50	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos y capacitar a los operarios periódicamente para el correcto manejo de insumos.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
51	-	3	2	6	No aceptable	Dar a conocer el manual de BPM a los operarios, asignar un	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						supervisor para el control interno de inocuidad en los procesos.					
52	*No cuentan con protocolos de producción.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				
53	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias. *Cumplen con protocolo de defensa civil.	2	2	4	Aceptable con restricción	Equipar a los operarios y a la planta con implementos de seguridad que permitan actuar ante situaciones de emergencia, Dar a conocer el protocolo de seguridad y defensa civil.	Gerente de producción				
54	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						en relación al SGC.					
55	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	2	3	6	No aceptable	Equipar a los operarios y a la planta con implementos de seguridad que permitan actuar ante situaciones de emergencia, Dar a conocer el protocolo de seguridad y defensa civil.	Gerente de producción				
56	-	3	1	3	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción				
57	*No cuentan con protocolos, el proceso se ejecuta a criterio de los operarios.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente en relación al SGC.	líder de producción, líder de calidad y nutrición				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
58	*El control de calidad de los productos lo realiza el jefe de producción.	1	2	2	Aceptable con restricción	Asignar un responsable del control de calidad de productos terminados.	líder de calidad y nutrición				
59	*El área de comercial supervisa la distribución de productos e identifica oportunidades de mejora.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	líder de calidad y nutrición				
60	-	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los riesgos de la logística de salida y capacitar al encargado de distribución.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.				
61	*El área comercial realiza encuestas de satisfacción con los productos.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						cumplimiento de los requisitos del SGC.					
62	-	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar encuestas de satisfacción al cliente post venta. Agregar en el plan de trabajo el contenido digital diario en redes sociales y la difusión de sus productos y servicios a empresas.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing				
63	-	2	2	4	Aceptable con restricción	Crear un procedimiento de respuesta a reclamos de los clientes.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing				
64	*El manejo de redes sociales es responsabilidad de la gerente comercial.	1	2	2	Aceptable con restricción	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						tareas del gerente comercial.					
65	*Plan de trabajo y control al desempeño.	1	2	2	Aceptable con restricción	Dar seguimiento al desempeño y al logro de objetivos.	Gerente comercial				
66	*Fresko posee una gama de proveedores y condiciones para las órdenes de compra.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control de proveedores.	Dueños de los procesos				
67	*La solicitud de insumos es vía correo o presencial.	1	2	2	Aceptable con restricción	Elaboración del mapa y manual de procesos.	Gerente de producción				
68	*No existe un protocolo para asegurar la información y resguardar la.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar la información del Sistema de Gestión de Calidad.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición				
69	*Fresko cuenta con estándares de calidad para	3	2	6	No aceptable	Establecer un procedimiento de evaluación a proveedores.	Gerente de producción				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	los productos que ofrece.										
70	*El control de calidad de los productos lo realiza el jefe de producción, así como la comunicación con los proveedores.	2	3	6	No aceptable	Asignar un responsable del control de calidad de productos.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición				
71	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	3	2	6	No aceptable	Elaborar un plan de gestión de contingencias en el proceso operativo.	Gerente de producción				
72	*Empresa cumple con el protocolo de defensa civil y cuenta con los equipos necesarios de seguridad en la planta.	1	2	2	Aceptable con restricción	Asignar un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.				
73	*Fresko no cuenta con un	2	2	4	Aceptable con restricción	Capacitación del personal.	Gerente de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	manual de funciones.										
74	*Buen clima laboral y reconocimiento al personal.	1	1	1	Aceptable	Sistema de incentivos por objetivos.	Gerente de recursos humanos				
75	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC.	1	2	2	Aceptable con restricción	Elaborar un MOF, considerar el MOF en el proceso de selección de personal.	Gerente de recursos humanos				
76	*Fresko no cuenta con un manual de funciones.	2	2	4	Aceptable con restricción	Asignar un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Gerente de recursos humanos				
77	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias.	2	3	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre el protocolo de atención.	Gerente de recursos humanos				
78	*Usan clouding para almacenar la información.	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de	Gerente de producción				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						Gestión de Calidad.					
79	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Cumplir con los objetivos de control de la información documentada.	Gerente de recursos humanos				
80	*No tienen registros de documentar la información de forma periódica.	2	1	2	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión de Calidad.	Gerente de recursos humanos				
81	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad, pero si con estándares de calidad.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC.	Gerente de recursos humanos				
82	*Usan clouding para	2	1	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la	Gerente de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	almacenar la información.					información documentada.					
83	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGC	1	2	2	Aceptable con restricción	Designar un responsable por encargado del control de calidad.	Gerente de recursos humanos				
84	*Se terceriza el servicio de asesoría legal.	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión de Calidad.	Gerencia general				
85	-	3	2	6	No aceptable	Elaborar un presupuesto anual, establecer estrategias de venta y de control de costos.	Gerente de recursos humanos				
86	*Se terceriza la contabilidad con un estudio contable. *La gerencia	1	1	1	Aceptable	Ampliar línea de productos ofrecidos y cartera de clientes	Gerente de recursos humanos				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	de gestión humana se encarga de supervisar los documentos necesarios para contabilidad.					corporativos, aumentar el alcance de la publicidad por redes y la interacción con consumidores por medio de concursos y alianzas con otros emprendimientos sociales.					
87	*El área comercial define el pricing y este debe ser aprobado por la gerencia.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información documentada.	Gerencia general				
88	*En la práctica, la gerente comercial prioriza la gestión de contratos con clientes corporativos y	1	2	2	Aceptable con restricción	Re asignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial.	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
	delega el manejo de contenido en redes a practicantes.					Además, involucrar a las demás áreas en la creación de nuevas líneas de productos para proponer a la gerencia.					
89	*Plan de trabajo y control al desempeño.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar mayor contenido en redes sociales sobre la unidad de negocio de croccantinis. Agregar en el plan de trabajo el contenido digital diario en redes sociales y la difusión de sus productos y servicios a empresas.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing				
90	*Capacitaciones periódicas.	1	2	2	Aceptable con restricción	Dar seguimiento al desempeño por medio de auditoría interna e identificar	Gerente comercial				

N°	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						puntos de mejora para cada área.					
91	*Fresko no cuenta con protocolos y estándares de calidad.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer políticas de calidad.	Gerencia general				
92	*Capacitaciones periódicas.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores.	Gerente de producción				
93	*Capacitaciones periódicas.	2	3	6	No aceptable	Establecer procedimientos para la planificación de procesos.	Gerente de producción				
94	*Buen clima laboral y reconocimiento al personal.	2	2	4	Aceptable con restricción	Sistema de incentivos por objetivos.	Gerente de producción				
95	*Capacitaciones periódicas.	2	3	6	No aceptable	Asesoría permanente de	Gerente de producción				

N. º	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO	
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación
						especialistas en el SGC					



ANEXO I SUB N: Matriz de Riesgos ambientales

Tabla I 10: Matriz de Riesgos ambientales

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
1	PROCESOS ESTRATÉGICOS	SISTEMA DE DIRECCIÓN	Planificación del SGA, objetivos e indicadores	D15. No cuenta con un sistema de gestión ambiental	Débil capacidad de gestión en torno a un sistema de gestión ambiental.	*Gestión en función a un sistema ambiental.	Riesgo	*No logro de la certificación ISO 14001:2015 para la empresa Fresko Perú.
2				D1. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de objetivos, metas y compromisos.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Pérdida de credibilidad y confianza en la calidad de sus productos. *Mala reputación. *Carencia de resultados *Uso inadecuado de recursos.
3				D1. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las actividades y objetivos de la empresa.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No cumplir las expectativas sobre los productos ofrecidos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
4		PLANIFICACIÓN ESTRÁTEGICA	Gestión de las necesidades y requerimientos de los stakeholders	D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGA.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 14001:2015.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
5				D1. No cuenta con indicadores de control	Débil capacidad de gestión.	*Incumplimiento de expectativas básicas de los stakeholders.	Riesgo	*Pérdida de credibilidad y confianza en la empresa. *Incumplir requisitos legales de los stakeholders. *Mala reputación.
6				D4. La empresa no cuenta con un sistema de administración estratégica	Débil capacidad de gestión.	*Actividades internas no se alinean a los objetivos estratégicos.	Riesgo	*Carencia de resultados esperados.
7				D15. No cuenta con un sistema de gestión ambiental	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGA.	*Gestión en función a un sistema ambiental.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
8			Evaluación de la satisfacción de los clientes	D1. No cuenta con indicadores de control	Falta de medición de desempeño.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su	Riesgo	*No aplican con rapidez acciones correctivas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						impacto en el medio ambiente.		
9					Débil capacidad de gestión ante inconformidades de los clientes.	*No tener capacidad de respuesta.	Riesgo	*Insatisfacción en los clientes.
10				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Débil capacidad de gestión.	*Alta carga laboral.	Riesgo	*Incumplimiento de metas, objetivos y responsabilidades.
11				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes.	*No se identifican oportunidades de mejora.	Riesgo	*Toma de decisiones errada. *No cuantificar el impacto de las acciones de la empresa en el medio ambiente.
12			Gestión de las no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas y de mejora	D15. No cuenta con un sistema de gestión ambiental	No hay un responsable de dar seguimiento y control de las actividades.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
13					Identificar productos no conformes.	*Errores dentro del proceso operativo.	Riesgo	*Pérdida de clientes. *Mala reputación.
14				D8. Hay una baja cantidad de personal	Débil control de gestión.	*Mayor error en las operaciones.	Riesgo	*Inconformidad con los productos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
				calificado en el área de operaciones				*Mal uso de recursos.
15				D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado.	No contar con personal capacitado para asumir funciones.	*No asignar responsables a cada tarea.	Riesgo	*Inconformidad con los productos. *No tener claros los roles de los operarios.
16			Desarrollo de productos, procesos y tecnologías (I+D)	D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	No hay investigación continua de mercado.	*Información desactualizada.	Riesgo	*Procesos lentos de innovación. *Dificultad para adaptarse al entorno.
17					No hay desarrollo de nuevos productos.	*Información desactualizada.	Riesgo	*Pérdida de clientes.
18				D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Débil control de gestión.	*Errores dentro del proceso operativo.	Riesgo	*Inconformidad con los productos. *Mal uso de recursos.
19			Desarrollo de la marca Fresko (Marketing Digital)	D2. La empresa tiene una cartera comercial pequeña	Bajo crecimiento.	*Incumplimiento de objetivos.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No comunicar el impacto social de la empresa.
20				D3. No hay posicionamiento de	Débil posicionamiento entre los clientes.	*Confusión en la marca.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No comunicar el

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
				ciertas unidades de negocio				impacto social de la empresa.
21				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Incumplimiento de responsabilidades.	*Carga laboral.	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos. *No cumple con sus responsabilidades y objetivos
22				D12. Procesos no estandarizados	Falta de compromiso de la Alta Dirección con el SGA.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 14001:2015.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
23		GESTIÓN AMBIENTAL	Todos los procesos	D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Ingreso de información alterada.	*Falta de compromiso con el SGA de los responsables de los procesos.	Riesgo	*Desconfianza en el SGA. *Pérdida de credibilidad y fin social de la empresa. *Insatisfacción de las partes interesadas. *No implementación de mejoras en el SGA.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
24				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No remitir información al coordinador del Sistema de Gestión de la ambiental oportunamente.	*Información desactualizada del SGA.	Riesgo	*Generación de no conformidades en las auditorías. *Toma de decisiones errada.
25				D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Desaciertos en la toma de decisiones de la Alta Dirección.	*No informar a la Alta Dirección oportunamente sobre el seguimiento y control de los procesos.	Riesgo	*Uso ineficiente de recursos. *Impacto negativo en el medio ambiente. *Incumplimiento de metas y objetivos.
26				D1. No cuenta con indicadores de control	No identificar los productos no conformes.	*Procesos lentos.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos naturales. *Insatisfacción de los usuarios y partes interesadas.
27		GESTIÓN DE INVENTARIOS	Gestión de muestras y pedidos	D1. No cuenta con indicadores de control	Verificar el estado de los productos al adquirirlos.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de insumos.
28				D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Personal no capacitado en el uso de	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su	Riesgo	*Inventarios en mal estado. *Alteraciones en

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
					instrumentos de control sanitario.	impacto en el medio ambiente,		la cadena de producción.
29				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Operarios no conocen el proceso para evaluar los insumos ni requerimientos sanitarios.	*Abastecimiento con insumos cuyo ciclo de vida no es adecuado para la producción.	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de clientes. *Mala reputación de la empresa.
30			Abastecimiento y recuperación de alimentos	D1. No cuenta con indicadores de control	No tienen sistema de seguimiento de los insumos.	*No control de inventarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Abastecerse de insumos en mal estado. *Contaminar porque no cuentan con un sistema de compostaje.
31				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Gestión inadecuada de recursos.	*Los productos han generado cambios de acuerdo a los alimentos recuperados según cada estado.	Riesgo	*Alteraciones en la cadena de producción.
32				D1. No cuenta con indicadores de control	No tener un sistema adecuado de seguimiento y control de las	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
			productos terminados		actividades y objetivos de la empresa.	impacto en el medio ambiente,		
33					Verificar el estado de los productos al adquirirlos.	*Instrumentos de control calibrados y operativos.	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad.
34					Cumplir con protocolo de BPM, usar implementos amigables con el medio ambiente.	*No cumplir con objetivos ambientales.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
35				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Verificar el estado de los productos al adquirirlos.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad. *Exceso de insumos en mal estado que deben destinarse a compostaje.
36				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Ineficiencia en control de inventarios.	*No verifican correctamente el estado de los productos al adquirirlos.	Riesgo	*Perder el control de los residuos recuperados. *Pérdida de clientes. *Mala reputación.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
37	PROCESOS OPERATIVOS	PRODUCCIÓN	Clasificación por tipo	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Mermas. *Alteración de producto final y la cadena de producción. *Quejas y reclamos. *Pérdida de credibilidad. * Reprocesos. *Mala imagen de la empresa.
38				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Ineficiencia en control de inventarios.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Los insumos pueden generar cambios de acuerdo a los alimentos recuperados según cada estado. *Pérdida de recursos.
39				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Trazabilidad de la cadena de suministro.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Impacto negativo en el medio ambiente. *Pérdida de clientes. *Mala reputación.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
40			Lavado y desinfección	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos (desperdicio de agua). *Aumento de mermas. *Alteraciones en la cadena de producción. *Incumplimiento de protocolos de inocuidad. *Operarios expuestos a efectos secundarios en la piel por uso de desinfectantes.
41				D17. Inexistencia de personal para el control ambiental	Cumplir con protocolos internos.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Incumplir protocolos de cuidado ambiental y seguridad.
42			Cocción de verduras	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos o desperdicio de estos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
43				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Débil control de gestión.	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Los operarios pueden quedar expuestos a fallas de los implementos de cocina. *Mal uso de recursos. *Peligro de usar combustibles o energía eléctrica para funcionamiento de máquinas.
44			Enfriado de verduras	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o vitrina refrigerantes, *Pérdida de productos. *Fallas en las máquinas de la cadena de frío, mal uso de la energía.
45			Porcionado de puré de verduras por batch	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Mermas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						impacto en el medio ambiente.		*Alteración de producto final.
46			Congelado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Mantener cadenas de frío.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o vitrina refrigerantes, provoca pérdida de productos *Riesgo de los consumidores de contagiarse ETAS (enfermedades de transmisión alimentaria)
47			Elaboración de masas	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Control de producción.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Merma. *Alteración de producto final.
48			Pesado y porcionado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Eficiencia en el uso de recursos.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Merma. *Alteración de producto final.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
49			Estirado de masas y cortado	D8. Hay una baja cantidad de personal calificado en el área de operaciones	Débil control de gestión.	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Operarios expuestos a sufrir accidentes.
50				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Eficiencia en el uso de recursos.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Alteración de producto final.
51				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Cumplir con protocolo de BPM.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Alteración de producto final.
52			Horneado	D12. No trabajan con procesos estandarizados	Control de producción.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Producto final con fallas. *Pérdida de insumos en el proceso de producción. *Mermas.
53				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Débil control de gestión.	*Seguridad en los procesos.	Riesgo	*Los operarios pueden quedar expuestos a fallas de los implementos de cocina.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
54				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Débil control de gestión.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su impacto en el medio ambiente.	Riesgo	*Uso inadecuado de recursos. *Alteración de producto final.
55				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Mantener cadenas de frío.	*Problemas sanitarios.	Riesgo	*No mantener la cadena de frío, en congeladores o vitrina refrigerantes, provoca pérdida de productos. *Riesgo de los consumidores de contagiarse ETAS (enfermedades de transmisión alimentaria).
56			Embolsado, sellado y fechado	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	Ineficiencia en control de inventarios (productos en proceso o terminados).	*No hay control óptimo.	Riesgo	*Pérdida de clientes, *Mala reputación
57				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Monitorear el producto final.	*No tener el control de las operaciones de Fresko y su	Riesgo	*No conformidad con los productos. *Pérdida de clientes.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						impacto en el medio ambiente.		*Mala reputación de la empresa.
58		ALMACEN Y ENTREGA	Distribución	D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Monitorear el producto final y que la entrega con el menor impacto ambiental.	*Impacto ambiental.	Riesgo	*Los clientes no saben qué hacer con sus empaques. *Pérdida de clientes. *Mala reputación de la empresa.
59				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Productos llegan en malas condiciones.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*No hay monitoreo a la eficiencia en el proceso de distribución. *No se mide el impacto ambiental de cada venta.
60				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Atrasos en el reparto de los productos.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*Insatisfacción del consumidor. *Mala reputación de la empresa. *Desinformación en los compradores.
61			Post Venta	D1. La empresa no cuenta con	Dificultad para medir la	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*No hay seguimiento post venta. *No se identifican

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
				indicadores de control.	satisfacción de los clientes.			oportunidades de mejora. *No se cuantifica los alimentos recuperados y el impacto social de la producción.
62				D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	Gestión de reclamos o sugerencias.	*Mala gestión de quejas y sugerencias,	Riesgo	*Respuesta tardía a los clientes. *Pérdida de clientes. *Mala reputación.
63					Gestión de los canales de comunicación con los clientes.	*Mala gestión de la matriz de comunicación.	Riesgo	*Incumplimiento de responsabilidades y funciones básicas.
64				D18. La empresa no ha establecido KPIs para el área de marketing y comercial para la línea de croccantinis	Dificultad para medir la satisfacción de los clientes y eficiencia de los procesos.	*Control de gestión deficiente.	Riesgo	*Toma de acciones erradas. *Falta sensibilizar al público sobre el impacto ambiental.
65	PROCESOS DE SOPORTE	GESTIÓN DE RECURSOS	Compras y tercerización	D12. No trabajan con procesos estandarizados	No gestionar oportunamente la provisión de bienes y servicios.	*Carencia de recursos para la operatividad de los procesos.	Riesgo	*Incumplimiento de objetivos, metas y funciones. *Insatisfacción del usuario y partes interesadas.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
								*Mala imagen de la marca. *Proceso paralizado.
66				D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Contratación de proveedores que no comparten la misión de la empresa.	*Gestión deficiente de proveedores.	Riesgo	*Proveedores no cumplen lineamientos ambientales.
67				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Los responsables de los procesos no remiten las necesidades de recursos.	*No gestionar oportunamente la provisión de recursos.	Riesgo	*Procesos lentos, *Control de inventarios deficiente.
68			Gestión de proveedores	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No gestionar oportunamente la provisión de bienes y servicios.	*No contar con un back up para la provisión de bienes y servicios.	Riesgo	*Problemas en la cadena de producción. *incumplimiento de pedidos.
69				D15. No cuenta con un sistema de gestión ambiental	No requisitos establecidos para aceptar proveedores.	*Gestión deficiente de proveedores.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
70				D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Aceptar insumos o productos en mal estado.	*Generación de productos no conformes (PNC).	Riesgo	*Quejas, reclamos e insatisfacción del usuario. *Mala imagen de Fresko.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
71		INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento y limpieza de infraestructura física e instalaciones	D13. La empresa no mapea los riesgos.	Fallas en maquinaria instaladas en la planta de producción.	*Generación de productos no conformes (PNC).	Riesgo	*Incumplir protocolos de calidad e inocuidad. *Operarios expuestos a riesgos en la planta.
72			Seguridad y salud en el trabajo	D13. La empresa no mapea los riesgos.	Fallas en las medidas de seguridad.	*Insatisfacción de los trabajadores.	Riesgo	*Distribución de maquinaria en la planta es inadecuada. *Posibilidad de accidentes en el trabajo.
73		GESTIÓN HUMANA	Selección, contratación, capacitación y planilla (Gestión Humana)	D10. Inexistencia de personal para el control ambiental	Contratación de personal que no cumple con el perfil establecido.	*Deficiencias en el rendimiento general del desempeño del personal contratado.	Riesgo	*Quejas, reclamos y denuncias de los usuarios y partes interesadas. *Generación de productos no conformes.
74				D6. La empresa no da opciones de línea de carrera para los trabajadores.	Fuga de talentos.	*Alta carga laboral.	Riesgo	*Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
75				D5. La empresa no cuenta con un	Trabajadores no conocen sus	*Mala gestión en los procesos	Riesgo	*Incumplimiento de metas y

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
				manual de funciones actualizado.	tareas y responsabilidades.	internos de la empresa.		objetivos y responsabilidades.
76			Seguridad y salud en el trabajo	D5. La empresa no cuenta con un manual de funciones actualizado.	No hay un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	*Insatisfacción de los trabajadores.	Riesgo	*Falta de ejecución del protocolo contra el COVID en la empresa.
77				D13. La empresa no mapea los riesgos.	Materialización de un riesgo externo.	*Insatisfacción de los stakeholders.	Riesgo	*Empleados no conocen el procedimiento en caso de emergencias o desastres naturales. *Empresa podría perder licencia de funcionamiento.
78		TECNOLOGIA E INFORMACIÓN	Gestión de la Información y Tecnología	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No poder responder a cambios en el entorno.	*Pérdida de información y obsolescencia de máquinas.	Riesgo	*Toma de decisiones erradas. *Desactualización respecto a herramientas tecnológicas.
79			Control de la información documentada	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No poder responder a cambios en el entorno.	*No actualizar de forma periódica la información.	Riesgo	*Toma de decisiones errada. *No documentan la cantidad de

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
								alimentos recuperados
80				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No poder responder a cambios en el entorno.	*Pérdida de información.	Riesgo	*Toma de decisiones errada. *No documentan la cantidad de alimentos recuperados
81				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No seguimiento al desempeño de los trabajadores.	*No control de procesos internos de la empresa.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
82			Control de gestión	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No tener una base de datos.	*Pérdida de información.	Riesgo	*Toma de decisiones errada. *No documentan la cantidad de alimentos recuperados con el fin de sensibilizar a los clientes.
83				D17. Inexistencia de personal para el control ambiental	No cumplir con los objetivos ambientales.	*No control de procesos internos de la empresa.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
84		SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN	Gestión de requisitos legales y otros requisitos	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No cumplir con requisitos de las partes interesadas.	*No conformidades e incumplimientos de la norma ISO 14001:2015.	Riesgo	*No obtención del certificado del SGC ISO 14001:2015. *SGA ineficaz.
85			Contabilidad, facturación y cobranza	D7. La empresa no cuenta con un historial crediticio propio	Limitadas fuentes de financiamiento.	*No tener liquidez.	Riesgo	*No acceder a créditos financieros.
86				D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No contar con información para sustentar los ingresos y gastos de la empresa.	*No cumplir los requisitos de las partes interesadas.	Riesgo	*Mala gestión contable de la empresa. *Problemas con partes interesadas (SUNAT).
87			Pricing y costeo	D14. La empresa tiene una deficiente gestión de la información documentada.	No medir correctamente el precio de los productos.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado.	Riesgo	*Pérdida de clientes.
88			Desarrollo de cartera de clientes (Gestión Comercial)	D9. Solo una persona está encargada de la parte comercial	No dar seguimiento a nuevos requerimientos del mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado.	Riesgo	*No ampliar la cartera de clientes. *Perder clientes frente a la competencia.
89				D2. La empresa tiene una cartera comercial pequeña	No permanecer en el mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y	Riesgo	*No llegar a la meta en ventas e ingresos.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
						posicionamiento en el mercado.		*No cumplir las expectativas sobre los productos ofrecidos.
90				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No dar seguimiento a nuevos requerimientos del mercado.	*Pérdida de ventaja comparativa y posicionamiento en el mercado.	Riesgo	*Información desactualizada. *Toma de decisiones errada.
91				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Incumplimiento de los plazos.	*Incremento de insatisfacción de los consumidores.	Riesgo	*Insatisfacción. *Quejas y reclamos.
92	TODOS LOS PROCESOS	TODOS LOS PROCESOS	N/A	D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	No revisar y seguir los lineamientos establecidos en los procedimientos. No cumplir con objetivos ambientales	*Generación de producto no conformes (PNC).	Riesgo	*Quejas y reclamos del usuario. *Pérdida de clientes. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de confianza. *Incumplimiento de objetivos y metas.
93				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Falta de planificación y control del proceso y su	*Indisponibilidad de recursos. *Demora en la respuesta a la	Riesgo	*Generación de productos y servicios no conformes.

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
					impacto en el medio ambiente.	demanda. *Incumplimiento de compromisos con clientes.		*Quejas y reclamos del consumidor. *Pérdida de recursos. *Insatisfacción del usuario. *Pérdida de credibilidad. *Observaciones del órgano de control interno. *Incumplimiento de objetivos y metas.
94				D12. No trabajan con procesos estandarizados	Fuga de talentos.	*Alta carga laboral.	Riesgo	*Incumplimiento de metas y objetivos y responsabilidades.
95				D1. La empresa no cuenta con indicadores de control.	Desconocimiento del marco normativo y procedimientos aplicables a la generación de los productos y servicios del SGA.	*Generación de productos y servicios no conformes.	Riesgo	*Insatisfacción del consumidor y partes interesadas. *Quejas y reclamos de consumidores *Pérdida de credibilidad y confianza. *Mala reputación * Impacto

N°	PROCESO				MAPEO DE RIESGO			
	Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Debilidad Asociada	Incertidumbre	Riesgo y oportunidades	Riesgo / Oportunidad	Consecuencia
								negativo en el medio ambiente



Tabla I 10: Matriz de Riesgos ambientales (continuación)

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
1	*Capacitaciones a los operarios al ingresar y charlas de sensibilización ambiental.	2	2	4	Aceptable con restricción	Remitir correos periódicos a la administración recordándole la importancia de su compromiso, liderazgo y participación en el SGA, como autoridad máxima.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
2	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Ambiental.	3	2	6	No aceptable	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de calidad, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGA.	Gerencia general					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
3	*Plan de trabajo y control al desempeño. *Seguimiento y control al movimiento logístico.	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores.	Gerencia general					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
4	*Capacitaciones a los operarios al ingresar y charlas de sensibilización ambiental.	1	2	2	Aceptable con restricción	Remitir correos periódicos a la administración recordándole la importancia de su compromiso, liderazgo y participación en el SGA, como autoridad máxima.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
5	*No cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar el cumplimiento de los requerimientos de los stakeholders.	Gerencia de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
6	*Las gerencias coordinan a la interna las tareas y llevan el control de los avances. *Fresko cuenta con proveedores estratégicos que proveen insumos confiables. Sus proveedores se	3	2	6	No aceptable	Programar capacitaciones periódicas a todas las áreas para dar a conocer la importancia de cumplir con los requisitos de los stakeholders y establecer estrategias en conjunto que	Gerencia de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	alinean al concepto de sostenibilidad.					estén alineadas a los objetivos del SGA.						
7	*No cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental.	3	2	6	No aceptable	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos ambientales, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGA.	Gerencia general					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
8	*El área comercial prepara las encuestas de satisfacción para los clientes post venta con relación al valor social que agrega la empresa y el impacto ambiental.	3	2	6	No aceptable	Auditar los procesos internos para medir que se cumplan los objetivos ambientales.	Gerente comercial					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
9	*No se ha establecido un protocolo de respuesta a inconformidades.	2	2	4	Aceptable con restricción	Crear un protocolo de respuesta ante inconformidades con los productos.	Gerente comercial					Gestión de muestras y pedidos; Distribución; Post Venta

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
10	-	1	1	1	Aceptable	Reasignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial.	Gerente comercial					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
11	*El área comercial documenta la información y la comparte con la gerencia.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
12	*Los trabajadores conocen el impacto ambiental de los procesos de la empresa.	2	2	4	Aceptable con restricción	Asignar la función de seguimiento a las actividades del sistema de gestión ambiental al jefe de producción.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
13	*No hay un protocolo de control de salidas, el responsable final	2	2	4	Aceptable con restricción	Asignar la función de seguimiento a las actividades del sistema de gestión	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	es el jefe de producción. *La gestión de residuos no está estandarizada.					ambiental al jefe de producción.						
14	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento permanente, charlas, cursos, talleres de sensibilización del SGC.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
15	-	3	2	6	No aceptable	Crear un Manual de Operaciones y Funciones de acuerdo con la nueva estructura de la empresa y que la selección del personal se realice de acuerdo con el perfil del puesto necesario.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
16	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Reasignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como	Gerente de recursos humanos					Abastecimiento y recuperación de alimentos

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						apoyo a las tareas del gerente comercial.	y gerente comercial					
17	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas entre áreas para la creación de nuevas líneas de productos y proponer a la gerencia.	Gerente de recursos humanos y gerente comercial					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
18	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA	1	1	1	Aceptable	Crear un Manual de Operaciones y Funciones de acuerdo con la nueva estructura de la empresa y que la selección del personal se realice de acuerdo con el perfil del puesto necesario.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
19	*Área comercial gestiona la cartera de productos y servicios, participación en la red Kunan.	2	2	4	Aceptable con restricción	Ampliar línea de productos ofrecidos y cartera de clientes corporativos, aumentar el alcance de la publicidad por	Gerente comercial					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						redes y la interacción con consumidores por medio de concursos y alianzas con otros emprendimientos sociales.						
20	*Plan de trabajo y control al desempeño.	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar mayor contenido en redes sociales sobre la unidad de negocio de croccantinis. Agregar en el plan de trabajo el contenido digital diario en redes sociales y la difusión de sus productos y servicios a empresas.	Gerente comercial					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
21	*La gerente comercial gestiona la cartera de clientes y delega otras funciones.	2	2	4	Aceptable con restricción	Reasignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial. Además, involucrar a las	Gerente comercial					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						demás áreas en la creación de nuevas líneas de productos para proponer a la gerencia.						
22	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA.	1	1	1	Aceptable	Informe de seguimiento y control del SGA.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
23	*Remisión de informes periódicos sobre el impacto ambiental de la empresa.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento permanente, charlas, cursos, talleres de sensibilización del SGA.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
24	*Comunicación periódica a los responsables de los procesos y al personal la remisión de documentación actualizada.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
25	*Remisión de informes periódicos sobre el impacto ambiental de la empresa.	1	2	2	Aceptable con restricción	Designar un responsable encargado del control ambiental	Líder de calidad y nutrición					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
26	*Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización ambiental.	1	2	2	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGA.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción					Distribución; Post Venta; Calidad
27	*El área de producción emite las órdenes de compra y supervisa lo que se recibe.	1	2	2	Aceptable con restricción	Informes semanales de inventarios, considerando los insumos usados, la fecha de producción, la fecha de vencimiento y el nivel de rotación por línea de producto.	Gerente de producción					Gestión de muestras y pedidos; Abastecimiento y recuperación de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
28	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre	2	2	4	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGA.	Gerente de recursos humanos y gerente					Gestión de muestras y pedidos; Abastecimiento y recuperación de

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	temas relacionados al SGA.						de producción					alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
29	*No cuentan con protocolos establecidos, se está desarrollando un manual de BPM.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos y capacitar a los operarios periódicamente para el correcto manejo de insumos.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción					Gestión de muestras y pedidos; Abastecimiento y recuperación de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
30	*El área de producción revisa el estado de los productos utilizando instrumentos de medición. Además, controla el impacto ambiental por kilogramo de alimento recuperado.	1	2	2	Aceptable con restricción	Evaluar a proveedores. Establecer indicadores ambientales para la cantidad de insumos recuperados. Elaborar un mapa de procesos de producción, desde el abastecimiento hasta la distribución, controlando el registro de alimentos	Gerente de producción					Abastecimiento y recuperación de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						recuperados y merma producida.						
31	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias ambientales.	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos y el impacto potencial.	Gerente de recursos humanos y gerente de producción					Abastecimiento y recuperación de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT; Clasificación por tipo de alimento
32	-	3	1	3	Aceptable con restricción	Evaluar a proveedores. Establecer indicadores ambientales para la cantidad de insumos recuperados. Elaborar un mapa de procesos de producción, desde el abastecimiento hasta la distribución, controlando el registro de alimentos recuperados y merma producida.	Gerente de producción					Almacenamiento de insumos, PP y PT

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
33	*Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización ambiental.	2	2	4	Aceptable con restricción	Calibrar los instrumentos de medición de forma periódica para asegurar la correcta medición y el buen estado de los productos en proceso.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Abastecimiento y recuperación de alimentos; Clasificación por tipo de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
34	*No cuentan con protocolos establecidos, se está desarrollando un manual de BPM.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos y capacitar a los operarios periódicamente en el SGA	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.					Gestión de muestras y pedidos; Almacenamiento de insumos, PP y PT; Distribución
35	*La empresa cuenta con instrumentos de medición ambientales.	2	2	4	Aceptable con restricción	Calibrar los instrumentos de medición de forma periódica para asegurar la correcta medición y el buen estado de los productos en proceso.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Abastecimiento y recuperación de alimentos

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
36	*Se está desarrollando un sistema de control de inventarios según los insumos utilizados en la producción.	3	1	3	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.					Almacenamiento de insumos, PP y PT
37	*El área de producción clasifica los insumos (frutas y verduras) y su estado para separar los aceptables de los que deben ser desechados.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Abastecimiento y recuperación de alimentos; Clasificación por tipo de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
38	*En la práctica, el filtro de los alimentos depende de la revisión y criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Abastecimiento y recuperación de alimentos; Clasificación por tipo de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
39	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos en	Líder de producción, líder de					Abastecimiento y recuperación de alimentos;

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	emergencias ambientales.					la cadena de producción.	calidad y nutrición					Clasificación por tipo de alimentos; Almacenamiento de insumos, PP y PT
40	*No cuentan con protocolos, en la práctica se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Lavado y desinfección de alimentos
41	*Plan de Trabajo: Charlas de sensibilización ambiental.	1	1	1	Aceptable	Charlas/Talleres de sensibilización de SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Lavado y desinfección de alimentos
42	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Cocción de verduras
43	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o	3	2	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre los riesgos en la cadena de	Líder de producción, líder de					Cocción de verduras

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	emergencias ambientales.					producción y dar a conocer el plan de gestión de emergencias y desastres ambientales.	calidad y nutrición					
44	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Enfriado de verduras
45	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Porcionado de puré de verduras por batch
46	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, sensibilizar y capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Congelado de puré de verduras por batch

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
47	*No cuentan con protocolos, se cuenta con una receta maestra la cual se ejecuta a criterio de los operarios.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de ambientales, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Elaboración de masas
48	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Pesado y porcionado de masas
49	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA.	1	2	2	Aceptable con restricción	Charlas/Talleres de sensibilización de SGA.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.					Estirado de masas y cortado
50	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos y capacitar a los operarios	Líder de producción, líder de					Estirado de masas y cortado

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						periódicamente para el correcto manejo de insumos.	calidad y nutrición					
51	-	3	2	6	No aceptable	Dar a conocer el manual de BPM a los operarios, asignar un supervisor para el control interno de inocuidad en los procesos.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Estirado de masas y cortado
52	*No cuentan con protocolos de producción.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Horneado de masas
53	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias ambientales.	2	2	4	Aceptable con restricción	Equipar a los operarios y a la planta con implementos de seguridad que permitan actuar ante situaciones de emergencia,	Gerente de producción					Horneado de masas

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
54	*No cuentan con protocolos de producción.	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Enfriado de masas
55	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias ambientales.	2	3	6	No aceptable	Equipar a los operarios y a la planta con implementos de seguridad que permitan actuar ante situaciones de emergencia,	Gerente de producción					Enfriado de masas
56	-	3	1	3	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de producción					Embolsado, sellado y fechado
57	*No cuentan con protocolos, el proceso se ejecuta a criterio de los operarios.	2	3	6	No aceptable	Mapear los procesos, capacitar a los operarios periódicamente con relación al SGA.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Embolsado, sellado y fechado
58	*El control ambiental lo realiza el gerente de producción.	1	2	2	Aceptable con restricción	Asignar como responsable del SGA al gerente de producción.	Líder de calidad y nutrición					Distribución; Post Venta

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
59	*El área de comercial supervisa la distribución de productos e identifica oportunidades de mejora. *No hay control en la huella de carbono en el reparto.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de ambientales, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGA.	Líder de calidad y nutrición					Distribución; Post Venta
60	-	2	2	4	Aceptable con restricción	Mapear los riesgos de la logística de salida y capacitar al encargado de distribución.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.					Distribución; Post Venta
61	*El área comercial realiza encuestas de satisfacción con los productos.	1	2	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de ambientales, verificando el nivel de cumplimiento de	Gerente comercial					Post Venta

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						los requisitos del SGA.						
62	-	2	2	4	Aceptable con restricción	Crear un procedimiento de respuesta a reclamos de los clientes.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing					Post Venta
63	*El manejo de redes sociales es responsabilidad de la gerente comercial.	1	2	2	Aceptable con restricción	Reasignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing					Post Venta
64	*Plan de trabajo y control al desempeño.	1	2	2	Aceptable con restricción	Dar seguimiento al desempeño y al logro de objetivos.	Gerente comercial					Post Venta
65	*Fresko posee una gama de proveedores y condiciones para	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control de proveedores.	Dueños de los procesos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida a excepción de

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	las órdenes de compra. *Los proveedores se alinean al concepto de sostenibilidad que promueve la empresa.											Gestión de muestras y pedidos
66	*El control ambiental lo realiza el gerente de producción.	1	2	2	Aceptable con restricción	Asignar un responsable del control de la gestión ambiental,						Abastecimiento y recuperación de alimentos; Clasificación por tipo de alimentos
67	*La solicitud de insumos es vía correo o presencial	1	2	2	Aceptable con restricción	Elaboración del mapa y manual de procesos.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida a excepción de Gestión de muestras y pedidos
68	*No existe un protocolo para asegurar la información y resguardarla.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar la información del Sistema de Gestión Ambiental.	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
69	*Fresko cuenta con objetivos ambientales y	3	2	6	No aceptable	Establecer un procedimiento de	Gerente de					Abastecimiento y recuperación de alimentos;

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	principios de sostenibilidad.					evaluación a proveedores.	producción					Clasificación por tipo de alimentos
70	*El control ambiental lo realiza el gerente de producción.	2	3	6	No aceptable	Asignar un responsable del control de la gestión ambiental,	Líder de producción, líder de calidad y nutrición					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
71	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias ambientales.	3	2	6	No aceptable	Elaborar un plan de gestión de contingencias en el proceso operativo.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida a excepción de Gestión de muestras y pedidos; Abastecimiento y recuperación de alimentos; Post Venta
72	*Empresa cumple con el protocolo de defensa civil y cuenta con los equipos necesarios de seguridad en la planta.	1	2	2	Aceptable con restricción	Asignar un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Gerente de producción y gerente de recursos humanos.					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
73	*Fresko no cuenta con un manual de funciones.	2	2	4	Aceptable con restricción	Capacitación del personal.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
74	*Buen clima laboral y reconocimiento al personal.	1	1	1	Aceptable	Sistema de incentivos por objetivos.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
75	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA.	1	2	2	Aceptable con restricción	Elaborar un MOF, considerar el MOF en el proceso de selección de personal.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
76	*Fresko no cuenta con un manual de funciones.	2	2	4	Aceptable con restricción	Asignar un responsable de seguridad y salud en el trabajo.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
77	*No cuentan con un plan de gestión de riesgos y/o emergencias ambientales.	2	3	6	No aceptable	Realizar charlas / talleres periódicos sobre protocolos ambientales.	Gerente de recursos humanos					Gestión de muestras y pedidos; Abastecimiento y recuperación de alimentos; Distribución; Post Venta

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
78	*Usan clouding para almacenar la información.	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión Ambiental.	Gerente de producción					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
79	-	2	1	2	Aceptable con restricción	Cumplir con los objetivos de control de la información documentada.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
80	*No tienen registros de documentar la información de forma periódica.	2	1	2	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión Ambiental.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
81	*No cuentan con un Sistema de Gestión de la Ambiental, pero en la práctica siguen principios de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.	2	2	4	Aceptable con restricción	Seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos ambientales, verificando el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGA.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
82	*Usan clouding para almacenar la información.	2	1	2	Aceptable con restricción	Seguimiento y control a la gestión de la información documentada.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
83	*Capacitaciones, charlas de sensibilización y talleres sobre temas relacionados al SGA.	1	2	2	Aceptable con restricción	Designar un responsable por encargado del control ambiental.	Gerente de recursos humanos					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
84	*Se terceriza el servicio de asesoría legal.	1	1	1	Aceptable	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión Ambiental.	Gerencia general					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
85	-	3	2	6	No aceptable	Elaborar un presupuesto anual, establecer estrategias de venta y de control de costos.	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
86	*Se terceriza la contabilidad con un estudio contable. *La gerencia de	1	1	1	Aceptable	Ampliar línea de productos ofrecidos y cartera de clientes corporativos, aumentar el alcance	Gerente de recursos humanos					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
	gestión humana se encarga de supervisar los documentos necesarios para contabilidad.					de la publicidad por redes y la interacción con consumidores por medio de concursos y alianzas con otros emprendimientos sociales.						
87	*El área comercial define el pricing y este debe ser aprobado por la gerencia.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer procedimientos para actualizar y proteger la información del Sistema de Gestión Ambiental.	Gerencia general					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
88	*La gerente comercial gestiona la cartera de clientes y delega otras funciones. El cumplimiento de estas se revisa.	1	2	2	Aceptable con restricción	Reasignar responsabilidades y tareas al líder de comunicaciones y marketing como apoyo a las tareas del gerente comercial. Además, involucrar a las demás áreas en la creación de nuevas líneas de productos	Gerente comercial					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
						para proponer a la gerencia.						
89	*Plan de trabajo y control al desempeño.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar mayor contenido en redes sociales sobre la unidad de negocio de croccantinis. Agregar en el plan de trabajo el contenido digital diario en redes sociales y la difusión de sus productos y servicios a empresas.	Líder de experiencia del consumidor, líder de comunicaciones y marketing					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
90	*Capacitaciones periódicas.	1	2	2	Aceptable con restricción	Dar seguimiento al desempeño por medio de auditoría interna e identificar puntos de mejora para cada área.	Gerente comercial					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
91	*Fresko es una empresa social que sigue lineamientos ambientales.	2	2	4	Aceptable con restricción	Establecer políticas de calidad.	Gerencia general					Distribución; Post Venta

Nº	EVALUACIÓN					ACCIONES POSTERIORES				SEGUIMIENTO		IDENTIFICACIÓN DEL CICLO DE VIDA
	Control actual	Probabilidad	Severidad	Nivel de Riesgo (probabilidad x severidad)	Grado de Aceptación	ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	Eficacia	Observación	ETAPA
92	*Capacitaciones periódicas.	1	2	2	Aceptable con restricción	Realizar reuniones periódicas con los gerentes para revisar nivel de cumplimiento de los procedimientos y resultados de los indicadores ambientales.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
93	*Capacitaciones periódicas.	2	3	6	No aceptable	Establecer procedimientos para la planificación de procesos.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida
94	*Buen clima laboral. *Reconocimiento al personal.	2	2	4	Aceptable con restricción	Sistema de incentivos por objetivos.	Gerente de producción					Ninguna Etapa del Ciclo de Vida
95	*Capacitaciones periódicas.	2	3	6	No aceptable	Asesoría permanente de especialistas en el SGA.	Gerente de producción					Todas las Etapas del Ciclo de Vida

ANEXO I SUB O: Matriz de Ciclo de Vida del Producto

Tabla I 11: Matriz de Ciclo de Vida del Producto

ETAPAS / PROCESOS DEL CICLO DE VIDA	
Nº	Proceso Operativo
1	Gestión de muestras y pedidos
2	Abastecimiento y recuperación de alimentos
3	Clasificación por tipo de alimentos
4	Lavado y desinfección de alimentos
5	Cocción de verduras
6	Enfriado de verduras
7	Porcionado de puré de verduras por batch
8	Congelado de puré de verduras por batch
9	Elaboración de masas
10	Pesado y porcionado de masas
11	Estirado de masas y cortado
12	Horneado de masas
13	Enfriado de masas
14	Embolsado, sellado y fechado
15	Distribución
16	Post Venta
17	Almacenamiento de insumos, PP y PT
18	Calidad

ANEXO I SUB P: Matriz de Requisito Legales

Tabla I 12: Matriz de Requisitos Legales

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
N°	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
1	Decreto Supremo N° 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.	"Con el propósito de garantizar la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos e inocuos y facilitar su comercio seguro"	Sectorial	Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas que consta de 9 Títulos, 19 Capítulos, 125 Artículos, 17 Disposiciones Complementarias, Transitorias y Finales; y 28 Definiciones.	setiembre 25, 1998	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
2	Ley N° 26842. Ley General de Salud.	"La producción y comercio de alimentos y bebidas destinados al consumo humano, así como de bebidas alcohólicas están sujetos a vigilancia higiénica y sanitaria, en protección de la salud"	Nacional	Título PRIMERO: Cap. V "De los alimentos y bebidas, productos cosméticos y similares, insumos, instrumental y equipo de uso médico - quirúrgico u odontológico, productos sanitarios y productos de higiene personal y doméstica"; Cap. VII "De la higiene y seguridad en los ambientes de trabajo"; Cap. VIII "De la protección del ambiente para la salud"	julio 15, 1997	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
3	Decreto Supremo N° 008-2020-SA que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de (90) días calendario y dicta medidas de	"En todos los centros laborales públicos y privados se deben adoptar medidas de prevención y control sanitario para evitar la propagación del COVID-19"	Nacional	Artículo 1 "Declaratoria de Emergencia Sanitaria"; Artículo 2 "Medidas de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19"; Artículo 3 "Fortalecimiento de la gestión sanitaria internacional"; Artículo 4 "Refrendo"	marzo 11, 2020	Diario El Peruano	Prevención del COVID-19

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	prevención y control del COVID-19						
4	Resolución Ministerial N° 142-2020-PRODUCE que aprueba el Protocolo Sanitario de Operación ante el COVID-19 del Sector Producción para el inicio gradual e incremental de la siguiente actividad de servicio, de la Fase 1 de la "Reanudación de Actividades"	"Aplica a todo el personal, terceros, visitantes y clientes de Restaurantes y Servicios Afines involucrados en el proceso productivo, entrega a destino y recojo en la empresa." "	Sectorial	10 capítulos del "Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en el local)."	mayo 8, 2020	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Prevención del COVID-19
5	Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA. Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores.	"Contribuir con la disminución de riesgo de transmisión de la COVID-19 en el ámbito laboral, implementando lineamientos generales para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición"	Nacional	10 capítulos del Documento Técnico "Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19".	julio 1, 2020	Ministerio de Salud (MINSA)	Prevención del COVID-19
6	Norma Mundial BRC de Seguridad Alimentaria	"El Alcance de la Norma Mundial de Seguridad Alimentaria: La Norma Mundial de Seguridad Alimentaria establece los requisitos para la fabricación	Internacional	4 secciones: Sección I "El sistema de gestión de seguridad alimentaria"; Sección II "Requisitos"; Sección III "Protocolo de Auditoría"; Sección	enero, 2015	British Retail Consortium (BRC)	Seguridad alimentaria

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		de alimentos procesados y la preparación de productos primarios suministrados como productos alimentarios con marca del minorista, productos alimentarios de marca y productos alimentarios o ingredientes destinados a empresas de servicios alimentarios, empresas de catering y fabricantes del sector alimentario"		IV "Gestión y dirección del esquema"; Apéndices.			
7	Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas.	"La protección de los trabajadores en el lugar del trabajo para reducir todo lo posible los efectos directos del coronavirus [...] mejorar las medidas de SST, en particular el distanciamiento social, el suministro de equipos de protección."	Internacional	Cap. 3 "Respuestas: ¿qué políticas serán las más eficaces para mitigar los efectos del Covid-19 en el mundo del trabajo?"; Cap. 4 "Cómo están actuando los países"; Anexos	marzo 18, 2020	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Prevención del COVID-19
8	Libro Vigilancia y conservación de alimentos	"Factores físicos y químicos que inciden sobre el desarrollo de microorganismos"	Sectorial	Tema 1 "Aspectos conceptuales"; Tema 2 "Factores de riesgo de contaminación de alimentos"; Tema 3 "Metodología de muestreo"; Tema 5 "Enfermedades transmitidas por alimentos"	mayo 1, 2018	Ministerio de Salud (MINSA)	Análisis microbiológico de alimentos
9	Libro Manual de análisis	"El manual nos brinda información sobre [...] el muestreo en campo, las	Sectorial	Cap. 1 "Introducción"; Cap. 2 "Importancia y fundamento del examen microbiológico en	enero 1, 2001	Ministerio de Salud (MINSA)	Análisis microbiológico de alimentos

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	microbiológico de alimentos	técnicas y procedimientos para el análisis microbiológico de alimentos."		alimentos"; Cap. 4 "Trabajo de campo": Cap. 5 "Trabajo de laboratorio"			
10	Decreto Supremo N° 012-2018-SA que aprueba el Manual de Advertencias Publicitarias	"La finalidad es establecer las especificaciones técnicas para consignar las advertencias publicitarias [octógonos] en los alimentos procesados que superen los parámetros técnicos establecidos"	Sectorial	8 Capítulos y Anexos	junio 18, 2018	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación sectorial
11	Ley N° 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.	"La presente ley tiene por objeto [...] la supervisión de la publicidad, la información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas y adolescentes"	Sectorial	Art. 1; Art. 2; Art. 3; Art. 4; Art. 8; Art. 9; Art. 10	mayo 17, 2013	Congreso de la República	Regulación sectorial
12	Coronavirus: medidas de prevención en el trabajo.	"Si eres uno de los trabajadores autorizados para acudir a tu centro de labores durante el estado emergencia para enfrentar el COVID-19, protégete del este coronavirus siguiendo las recomendaciones del Ministerio de Salud (Minsa) para instituciones públicas y privadas"	Nacional	Todas las medidas de prevención.	marzo 16, 2020	Ministerio de Salud (MINSA)	Prevención del COVID-19

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
13	Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	"Las emisiones antropógenas agregadas, expresadas en dióxido de carbono equivalente, de los gases de efecto invernadero, no excedan de las cantidades atribuidas a ellas, calculadas en función de los compromisos cuantificados de limitación y reducción de las emisiones consignados para ellas"	Internacional	28 artículos y Anexos	febrero 16, 2005	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Mitigación de Contaminación Ambiental
14	Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono	"Decididas a proteger la capa de ozono adoptando medidas preventivas para controlar equitativamente el total de emisiones mundiales de las sustancias que la agotan, con el objetivo final de eliminarlas"	Internacional	5 secciones.	1997	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Mitigación de Contaminación Ambiental
15	Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial	" La protección de la propiedad industrial tiene por objeto las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial"	Internacional	30 artículos.	1883. Enmendado en setiembre 28, 1979	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Regulación sectorial

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
16	Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, su reglamento y modificatorias.	"El empleador garantiza, en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que, no teniendo vínculo laboral, prestan servicios o se encuentran dentro del ámbito del centro de labores. Debe considerar factores sociales, laborales y biológicos"	Nacional	Principios, Título I "Disposiciones Generales"; Título II "Política nacional de seguridad y salud en el trabajo"; Título III "Sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo"; Título IV "Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo"; Título V "Derechos y obligaciones"; Título VI "Notificación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales"; Título VII "De la supervisión, fiscalización y sanción de las actividades sectoriales"; Glosario de Términos	2016	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	Regulación sectorial
17	Ley N° 27444. Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General.	"Se establecen las normas comunes para las actuaciones de la función administrativa del Estado y, regula todos los procedimientos administrativos desarrollados en las entidades"	Nacional	Toda la Ley.	enero 25, 2019	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Regulación Nacional
18	Ley N° 28976. Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada.	"La presente Ley tiene como finalidad establecer el marco jurídico de las disposiciones aplicables al procedimiento para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento expedida por las municipalidades."	Nacional	Toda la Ley.	abril 20, 2017	Congreso de la República	Regulación Nacional

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
19	Ficha informativa "Registrar o constituir una empresa"	"La constitución de empresa es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el Estado para que este les ofrezca los beneficios de ser formales."	Nacional	Toda la Ficha Informativa.	diciembre 18, 2019	Gobierno del Perú	Regulación Nacional
20	Decreto Supremo N° 066-2007-PCM que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil	"El Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil [...] tiene por objeto establecer y regular los procedimientos técnicos y administrativos referidos a las Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil - ITSDC."	Nacional	Todo el Reglamento. 7 Títulos.	agosto 5, 2007	Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI)	Regulación Nacional
21	Decreto Supremo N° 002-2018-PCM que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas en Edificaciones	"El Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones [...], tiene por objeto regular los aspectos técnicos y administrativos referidos a la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) [...] y la Visita de Inspección de Seguridad en Edificaciones (VISE), así como la renovación del Certificado de ITSE."	Nacional	Todo el Reglamento. 9 títulos a excepción del Título IV.	enero 4, 2018	Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED)	Regulación Nacional

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
22	Ley N° 28611. Ley General del Ambiente.	"La presente Ley es la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país."	Nacional	Toda la Ley.	octubre 15, 2005	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente
23	Ley N° 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental	"La presente Ley tiene por objeto asegurar el más eficaz cumplimiento de los objetivos ambientales de las entidades públicas; fortalecer los mecanismos de transectorialidad en la gestión ambiental, el rol que le corresponde al Consejo Nacional del Ambiente - CONAM, y a las entidades	Nacional	Toda la Ley.	junio 8, 2004	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		sectoriales, regionales y locales en el ejercicio de sus atribuciones ambientales a fin de garantizar que cumplan con sus funciones y de asegurar que se evite en el ejercicio de ellas superposiciones, omisiones, duplicidad, vacíos o conflictos."					
24	Ley N° 26821. Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales	"La presente Ley Orgánica tiene como objetivo promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión, procurando un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la conservación de los recursos naturales y del ambiente y el desarrollo integral de la persona humana."	Nacional	Toda la Ley.	junio 26, 1997	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente
25	Ley N° 17752. Ley General de Aguas.	"La Autoridad de Aguas dictará las providencias y aplicará las medidas necesarias para evitar la pérdida de agua [...] con el fin de lograr la máxima disponibilidad de los recursos	Nacional	Toda la Ley.	diciembre 7, 2010	Congreso de la República	Regulación Nacional del Recurso Agua

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		hídricos y mayor grado de eficiencia en su utilización."					
26	Resolución Ministerial N° 205-2013-MINAM.	"Planes de Acción para el Mejoramiento de la Calidad del Aire, se deberá analizar la viabilidad y disponibilidad tecnológica para prevenir y reducir las emisiones de dióxido de azufre, así como los límites máximos permisibles aplicables."	Nacional	Todos los Artículos.	julio 12, 2013	Ministerio del Ambiente (MINAM)	Regulación Nacional del Recurso Aire
27	Decreto Supremo N° 003-2008-MINAM que aprueban Estándares de Calidad Ambiental para Aire.	"El Ministerio del Ambiente dictará las normas para la implementación de los Estándares de Calidad Ambiental para Aire y para la correspondiente adecuación de los Límites Máximos Permisibles."	Nacional	Todo el Decreto Supremo.	agosto 22, 2008	Ministerio del Ambiente (MINAM)	Regulación Nacional del Recurso Aire
28	Decreto Supremo N° 009-2003-SA que aprueba el Reglamento de los Niveles de Estados de Alerta Nacionales para Contaminantes del Aire.	"El presente reglamento tiene por objeto regular los niveles de estados de alerta para contaminante del aire, los cuales se establecen a efectos de activar, en forma inmediata, un conjunto de medidas predeterminadas de corta duración destinadas a prevenir el riesgo a la salud y evitar la exposición excesiva de la población a los	Nacional	Todo el Decreto Supremo. 10 Artículos.	junio 25, 2003	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Aire

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		contaminantes del aire establecidos en el presente reglamento, durante episodios de contaminación aguda."					
29	Decreto Supremo N° 069-2003-PCM que Establece el valor anual de concentración de plomo.	"La propuesta técnica para el valor anual del plomo contenida en la presente norma ha sido objeto de concertación entre el sector público y privado, lo que contribuye al cabal cumplimiento del estándar nacional de plomo contaminante, cuyos efectos en la salud se encuentran plenamente probados a nivel mundial"	Nacional	Todo el Decreto Supremo.	julio 15, 2003	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Aire
30	Decreto Supremo N° 074-2001-PCM que aprueba los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Aire.	"Para proteger la salud, la presente norma establece los estándares nacionales (ECA) de calidad ambiental del aire y los lineamientos de estrategia para alcanzarlos progresivamente."	Nacional	Todo el Decreto Supremo. 5 Títulos.	junio 7, 2017	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Aire
31	Decreto Supremo N° 006-2013-MINAM que aprueba las Disposiciones Complementarias para la aplicación de Estándar de Calidad	"El presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer las disposiciones complementarias para la aplicación del Estándar de Calidad Ambiental de Aire	Nacional	Todo el Decreto Supremo.	junio 19, 2013	Ministerio del Ambiente (MINAM)	Regulación Nacional del Recurso Aire

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	Ambiental (ECA) de Aire.	para Dióxido de Azufre (SO ₂)"					
32	Protocolo de Monitoreo de la Calidad del Aire y Gestión de los Datos.	"El propósito de este protocolo es ser una herramienta para el aseguramiento de la calidad para la operación y tratamiento de los datos generados, a disposición de los operadores de redes de monitoreo de la calidad del aire"	Nacional	Todo el Protocolo. 14 Capítulos.	2005	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Aire
33	Decreto Supremo N° 085-2003-PCM que aprueba el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental (ECA) para Ruido.	"La presente norma establece los estándares nacionales de calidad ambiental para ruido y los lineamientos para no excederlos, con el objetivo de proteger la salud, mejorar la calidad de vida de la población y promover el desarrollo sostenible."	Nacional	Todo el Reglamento.	octubre 30, 2003	Ministerio del Ambiente (MINAM)	Regulación Nacional del Ruido
34	Resolución Ministerial N° 405-2020-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para servicios de alimentación colectiva.	"Establecer los Principios Generales de Higiene que deben cumplir los establecimientos que brindan servicios de alimentación colectiva."	Sectorial	Toda la Resolución Ministerial. 7 Artículos y Anexos.	junio 17, 2020	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación sectorial

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESCO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
35	Manual Armonizado del Inspector Sanitario de Alimentos (Manual ISA)	"Entre los procesos de elaboración de alimentos, los más críticos desde el punto de vista de la inocuidad, son los de inactivación, (por ejemplo, el uso de un microbicida letal) o los que causan la inhibición del crecimiento. El inspector deberá prestar especial atención a estos procesos debido a que es común considerar estos alimentos "seguros" y listos para el consumo, incluso por los consumidores más conscientes."	Sectorial	Todo el Manual. 16 Secciones y Anexos.	enero 27, 2015	Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación sectorial
36	Ficha para la Vigilancia Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines	"Buenas Prácticas de Manipulación - BPM (Proceso de Elaboración, Servido"	Sectorial	Toda la Ficha.	Sin Fecha.	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
37	Decreto Supremo N° 004-2017-MINAM que aprueba los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Agua y establecen Disposiciones Complementarias.	"La medida que establece el nivel de concentración o del grado de elementos, sustancias o parámetros físicos, químicos y biológicos, presentes en el [...] agua"	Nacional	Todo el Decreto Supremo y Anexos.	junio 7, 2017	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Agua

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
N°	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
38	Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano	"El presente Reglamento establece las disposiciones generales con relación a la gestión de la calidad del agua para consumo humano, con la finalidad de garantizar su inocuidad, prevenir los factores de riesgos sanitarios, así como proteger y promover la salud y bienestar de la población"	Nacional	Todo el Reglamento. 10 Títulos y Anexos.	febrero, 2011	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Agua
39	Resolución Ministerial N° 14-002953-001 que contiene el Plan de Control de Calidad (PCC) por los Proveedores de Agua para Consumo Humano	"Contribuir al cumplimiento de los Límites Máximos Permisibles (LMP) de calidad de agua para consumo humano [...], con el fin de proteger la salud de la población"	Nacional	Todo el Plan y Anexos.	noviembre 24, 2014	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Agua
40	Resolución Ministerial N° 13-120879-001 que contiene el Informe N° 002347-2014/DSB/DIGESA, de la Dirección General de Salud Ambiental	"Contribuir a proteger la salud de la población, a través de la Implementación de los Programas de Adecuación Sanitaria (en adelante PAS) en los sistemas de abastecimiento de agua para consumo humano, para garantizar el cumplimiento de los Límites Máximos Permisibles (en adelante	Nacional	Todo el Informe y Anexos.	agosto 26, 2014	Ministerio de Salud (MINSA)	Regulación Nacional del Recurso Agua

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
N°	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		LMP) en el agua para consumo humano"					
41	Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de Alimentos	"La presente Ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas, reconociendo y asegurando los derechos e intereses de los consumidores y promoviendo la competitividad de los agentes económicos involucrados en toda la cadena alimentaria"	Sectorial	Toda la Ley. 4 Títulos y Disposiciones Complementarias.	junio 28, 2008	Congreso de la República	Seguridad alimentaria
42	Resolución Ministerial N° 245-2009-MINSA que aprueba la Norma Técnica de Salud para la Acreditación de inspectores sanitarios de alimentos de consumo humano	"Establece que la vigilancia sanitaria de los establecimientos industriales de fabricación de alimentos y bebidas [...] así como la vigilancia sanitaria de los establecimientos de almacenamiento y fraccionamiento de alimentos y bebidas"	Sectorial	Toda la Norma Técnica.	abril 20, 2009	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
43	Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor.	"Los consumidores tienen derecho a consumir alimentos inocuos. Los proveedores son responsables de la inocuidad	Nacional	Subcapítulo II. Protección de los consumidores en los alimentos. Artículos 30-37.	Sin Fecha.	Congreso de la República	Regulación Nacional

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESCO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		de los alimentos que ofrecen en el mercado, de conformidad con la legislación sanitaria."					
44	Resolución Ministerial N° 451-2006-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para la Fabricación de Alimentos a base de granos y otros, destinados a Programas Sociales de Alimentación	"Normas aplicables a la fabricación de productos alimenticios"	Sectorial	Toda la Norma Sanitaria.	mayo 17, 2006	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
45	Ley N° 27932. Ley que prohíbe el uso de la sustancia química Bromato de Potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano	"Prohíbase la tenencia, circulación y venta de alimentos para consumo humano, en cuyo proceso de preparación, tratamiento, envasado o manipulación del producto, se haya agregado, como ingrediente o materia prima, la sustancia química bromato de potasio".	Sectorial	Toda la Ley.	febrero 11, 2003	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
46	Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA que aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del	"Tiene como objetivos establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los	Sectorial	Toda la Norma Sanitaria.	mayo 17, 2006	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESCO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas"	alimentos y bebidas de consumo humano, así como uniformizar los criterios técnicos para la formulación y aplicación de los Planes HACCP"					
47	Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria aplicable a la fabricación de alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano	"Tiene como objetivo establecer las condiciones y requisitos sanitarios a los que deba sujetarse la fabricación de los alimentos envasados de baja acidez y acidificados tratados térmicamente, aplicando para su control sanitario, sistemas de reconocimiento internacional, que garanticen su inocuidad"	Sectorial	Toda la Norma Sanitaria.	julio 25, 2008	Ministerio de Salud (MINSA)	Vigilancia y Control en la producción de Alimentos y Bebidas
48	Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano	"Se señalan los criterios microbiológicos que deben cumplir los alimentos y bebidas en estado natural, elaborados o procesados, para ser considerados aptos para el consumo humano"	Sectorial	Toda la Norma Sanitaria.	agosto 29, 2008	Ministerio de Salud (MINSA)	Análisis microbiológico de alimentos
49	Resolución Ministerial N° 461-2007-MINSA que	"Regular un aspecto técnico normativo, estandarizando y uniformizando los	Sectorial	Toda la Guía Técnica.	julio 7, 2007	Ministerio de Salud (MINSA)	Análisis microbiológico de alimentos

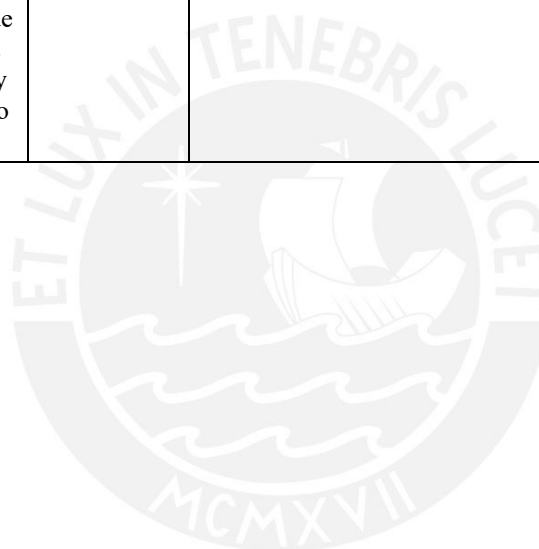
MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas	procedimientos que se deben aplicar en la selección, toma de muestras y ensayos microbiológicos, estableciendo los límites microbiológicos destinados a evaluar las condiciones higiénicas sanitarias de las superficies vivas e inertes que entran en contacto con los alimentos y bebidas"					
50	Ley N° 27314. Ley General de Residuos Sólidos	"Establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana."	Nacional	Toda la Ley.	julio 20, 2000	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente
51	Ley N° 29325. Ley del sistema nacional de evaluación y fiscalización ambiental.	"La presente Ley tiene por objeto crear el Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, el cual está a cargo del Organismo de Evaluación y	Nacional	Toda la Ley.	abril 21, 2017	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		Fiscalización Ambiental - OEFA como ente rector."					
52	Ley N° 27446. Ley del sistema nacional de evaluación de impacto ambiental.	"La creación del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental (SEIA), como un sistema único y coordinado de identificación, prevención, supervisión, control y corrección anticipada de los impactos ambientales negativos derivados de las acciones humanas expresadas por medio del proyecto de inversión."	Nacional	Toda la Ley.	setiembre 6, 2018	Congreso de la República	Regulación Nacional en Medio Ambiente
53	Decreto Supremo N° 028-60-SAPL que aprueba el Reglamento de Desagües Industriales	"Se señala con la mayor amplitud posible y en la forma más concreta, que éste problema plantea, cuáles son límites máximos que puede tener un líquido o residuo industrial para que pueda ser admitido en un colector público."	Sectorial	Todo el Reglamento.	noviembre 29, 1960	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS)	Regulación Nacional de Desechos.
54	Decreto Supremo N° 021-2009-VIVIENDA que aprueba los Valores Máximos Admisibles (VMA) de las descargas de aguas	"La presente norma regula mediante Valores Máximos Admisibles (VMA) las descargas de aguas residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario a fin de evitar el deterioro de	Nacional	Todos los Artículos y Disposiciones Complementarias.	noviembre 20, 2009	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Regulación Nacional de Desechos.

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
	residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario	las instalaciones, infraestructura sanitaria, maquinarias, equipos y asegurar su adecuado funcionamiento, garantizando la sostenibilidad de los sistemas de alcantarillado y tratamiento de las aguas residuales"					
55	Ley N° 23407. Ley General de Industrias.	"Las empresas industriales desarrollarán sus actividades sin afectar el medio ambiente ni alterar el equilibrio de los ecosistemas, ni causar perjuicio a las colectividades"	Sectorial	Toda la Ley. Principalmente Capítulo III "De la Seguridad e Higiene Industrial"	mayo 28, 1982	Congreso de la República	Regulación sectorial
56	Decreto Supremo N°019-97-ITINCI que aprueba el Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera	"El titular de cualquier actividad de la industria manufacturera es responsable por las emisiones, vertimientos, descarga y disposición de desechos que se produzcan como resultado de los procesos efectuados en sus instalaciones, de los daños a la salud o seguridad a las personas, efectos adversos sobre los ecosistemas o sobre la cantidad o calidad de los recursos naturales y, en general, de los efectos o	Sectorial	Todo el Reglamento.	octubre 1, 1997	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Regulación sectorial

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		impactos resultantes de sus actividades."					
57	Manual del Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono	"Entre los objetivos del Convenio está que las Partes promuevan la cooperación mediante observaciones, investigaciones y un intercambio de información sistemáticos acerca de los efectos de las actividades humanas en la capa de ozono y adopten medidas legislativas o administrativas contra las actividades que puedan tener efectos negativos en la capa de ozono"	Internacional	Todo el Manual. 4 secciones.	noviembre 11, 1988	Organización de las Naciones Unidas (ONU)	Mitigación de Contaminación Ambiental
58	Decreto Supremo N° 047-2001-MTC que establece Límites Máximos Permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial	"Establézcase en el ámbito nacional, los valores de los Límites Máximos Permisibles (LMP's) de Emisiones Contaminantes para vehículos automotores en circulación"	Nacional	Todos los Artículos y Anexos.	octubre 31, 2001	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Mitigación de Contaminación Ambiental
59	Resolución Ministerial N° 0037-2006-MEM-DM. Código Nacional de Electricidad.	"El Código Nacional de Electricidad - Utilización, llamado en adelante Código, tiene como objetivo establecer las reglas	Nacional	Principalmente Secciones relacionadas con equipamiento productivo, aires acondicionados y demás conexiones eléctricas para la Industria.	enero 30, 2006	Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	Regulación Nacional en Electricidad

MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES APLICABLES A FRESKO PERÚ							
Nº	REQUISITO LEGAL	JUSTIFICACIÓN	CARÁCTER	FRAGMENTOS PERTINENTES	FECHA DE APROBACIÓN	EMISOR	MATERIA
		preventivas para salvaguardar las condiciones de seguridad de las personas, de la vida animal y vegetal, y de la propiedad, frente a los peligros derivados del uso de la electricidad; así como la preservación del ambiente y la protección del Patrimonio Cultural de la Nación"					



ANEXO I SUB Q: Matriz de Objetivos de Calidad

Tabla I 13: Matriz de Objetivos de Calidad

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos de calidad			
		Especificación	Indicador	Frecuencia	Registro
1	Reducir en 50% las quejas y reclamos respecto al periodo anterior	Queja-Reclamo: La empresa no cumple con los requisitos especificados por el cliente respecto a la descripción de los productos	(# quejas del mes - # quejas del mes anterior) / (# quejas del mes anterior)	mensual	
2	Incrementar en 10% el # de nuestros clientes satisfechos	Cliente satisfecho: puntuación entre 4 a 5 en las encuestas de satisfacción del consumidor. Utilizando escala de Likert del 1 a 5	(# clientes satisfechos - # clientes satisfechos del mes anterior) / (# clientes satisfechos del mes anterior)	mensual	
3	Reducir los productos no conformes en un 30%	Producto conforme: cumple con los requisitos del producto en torno a la calidad y presentación	(# de productos no conformes - # de productos no conformes del mes anterior) / (# de productos no conformes del mes anterior)	mensual	
4	Reducir el 20% de las mermas generadas en la producción	Merma: pérdida de insumos durante el proceso la cadena de producción	(Kg de mermas - Kg de mermas del mes anterior) / (Kg de mermas del mes anterior)	mensual	
5	Retener al 50% de nuestros clientes fidelizados	Cliente Fiel: Cliente que recurre como primera opción a Fresko a comprar productos saludables y sostenibles	(# clientes totales - # clientes antiguos) / (# clientes antiguos)	bimestral	
6	Reducir el tiempo de espera del cliente hasta un máximo 1 día	Hay casos en los cuales los clientes esperan más tiempo o tienen problemas con el envío, esto se quiere evitar.	Tiempo promedio de espera	mensual	
7	Incrementar las ventas de productos en un 20% respecto al año anterior	Línea de croccantinis, cakes, mermeladas y otros snacks saludables	(Ventas de productos del mes - ventas del mes anterior) / (Ventas de productos del mes anterior)	mensual	
8	Asegurar al 80% la cobertura de la capacitación de acuerdo con el perfil del puesto	Personal: personal del área de operaciones, comercial y gestión humana	# del personal que cumpla con el manual de funciones / total del personal	mensual	
9	Lograr 4 capacitaciones al	Temas: Importancia del ISO 9001:2015 en la	# capacitaciones realizadas / #	trimestral	

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos de calidad			
		Especificación	Indicador	Frecuencia	Registro
	año sobre SGC Fresco e ISO 9001:2015	Gestión de la Calidad en empresas productoras de alimentos de consumo humano	capacitaciones programadas		
10	Asegurar la documentación de información relevante 1 vez a la semana por área	Información documentada: toda evidencia documentaria de cumplimiento de estándares en los procesos internos	# de cargas de información al archivo compartido en Google	semanal	
11	Asegurar la correcta asignación de recursos 1 vez a la semana por la gerencia	Asignación de recursos: Función de las Gerencias para disponer de los distintos recursos (materiales, humanos, intangibles) de forma eficiente en los distintos procesos	# de incidencias por incorrecta asignación de recursos	semanal	
12	Asegurar la actualización de la Matriz de Riesgos 1 vez al mes por la gerencia	Matriz de Riesgos: Matriz donde se identifican los riesgos del SGC, las probabilidades de que ocurran y su impacto negativo en la empresa, así como una propuesta para mitigarlo	# de actualizaciones de la Matriz de Riesgos	mensual	

Tabla I 13: Matriz de Objetivos de Calidad (continuación)

N°	Criterios de evaluación de indicador			Recursos	Responsable	Plazo de cumplimiento
	Nivel satisfactorio	Nivel aceptable	Nivel crítico			
1	Menor a - 4%	Entre -4 a 0 %	Mayor a 0%	Se analizará las quejas y reclamos para lograr eliminar las causas raíz mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Gerente comercial	un año
2	Mayor a 2%	Entre 0 a 2 %	Menor a 0%	Esquematizar las diferentes causas de insatisfacción mediante el diagrama Pareto para lograr reducir eficientemente la insatisfacción de los clientes.	Gerente comercial	un año
3	Menor a - 2%	Entre -2 a 0 %	Mayor a 0%	Se analizará las quejas y reclamos por medio de encuestas de satisfacción a los clientes para lograr eliminar las causas raíz mediante acciones correctivas y preventivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Gerente de producción	un año
4	Menor a - 2%	Entre -2 a 0 %	Mayor a 0%	Se dará seguimiento a los procesos de producción para determinar aquellos que generan mayor volumen de mermas y tomar acciones correctivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Gerente de producción	un año
5	Mayor a 7%	Entre 7 a 2%	Entre 2 a 0%	Se realizará una estrategia que consiste en evaluar quienes son los clientes fieles mediante el número de compras. Posteriormente, se entregará <i>merchandising</i> e información sobre el impacto ambiental de la empresa. Incrementar la interacción con los consumidores por redes sociales	Gerente comercial	un año
6	Menor a 1 día	12 horas	Exceder 1 día de espera	Se realizará un proceso de control de alertas de tiempo para lograr entregar el producto el tiempo establecido. En caso no se tenga el producto en stock agilizar la producción para poder	Gerente comercial	un año

				responder la demanda. Se ha diseñado eficientemente los días en los que hay picos en la compra de productos.		
7	Mayor a 1.5%	Entre 0 a 1.5%	Menor a 0%	Campañas por días festivos para promocionar los productos de Fresko, vender líneas de productos con diseños personalizados por campaña. Además, sortear vales de consumos a todos los clientes para adquirir los productos de Fresko y aumentar el valor de marca para la recompra.	Gerente comercial	un año
8	Mas 80% del personal requerido según perfil	Entre el 60 a 80%	Menos del 60%	Se evaluará constantemente si el personal de Fresko cumple con el perfil.	Gerente de talento humano	un año
9	Cuatro capacitaciones	Entre 2 a 3	Menos de 2	Se evaluará constantemente al personal y al entorno de la empresa para crear y actualizar el FODA y la matriz de stakeholders, con el fin de capacitarlos y trabajar en las debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado.	Gerente de talento humano	un año
10	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará semanalmente que los responsables carguen información al sistema con el fin de mejorar la gestión de información documentada y tener un respaldo ante posibles pérdidas de información.	Gerente general	un año
11	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará semanalmente que las gerencias realicen una evaluación sobre posibles negligencias o deficiencias en la asignación de recursos con el fin de evitar futuros errores.	Gerente general	un año
12	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará mensualmente que las gerencias realicen una actualización de la Matriz de Riesgos con el fin de identificar posibles riesgos nuevos y así tomar acciones para mitigarlos.	Gerente general	un año

ANEXO I SUB R: Matriz de Objetivos Ambientales

Tabla I 14: Matriz de Objetivos Ambientales

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos ambientales			
		Especificación	Indicador	Frecuencia	Registro
1	Optimizar el uso del agua	Uso de recursos naturales (agua) en el proceso de producción, usado principalmente en el proceso de producción.	(m3 de agua / Kg de insumos procesados)	mensual	
2	No exceder el uso de energía eléctrica promedio de 200kw mensual, medido sobre la energía usada para el procesamiento de 100kg mensuales de alimentos para la línea de snacks saludables.	Uso de energía eléctrica, combustibles, etc. La empresa cuenta con un sistema de energía trifásica y un pozo de tierra que asegura la fuente de electricidad en los procesos.	(Kw-h consumido / Kg de insumos procesados)	mensual	
3	Incrementar en 20% la reducción de la emisión de µg/m3 CO2 anual	Cantidad de CO2 que se evita al recuperar alimentos es 0.88/kg de alimentos recuperados. Mensualmente, la línea de snacks recupera 100kg de alimentos.	Kg de insumos procesados * 0.88	mensual	
4	Reducir el 20% de las mermas generadas en la producción	Merma: pérdida de insumos durante el proceso la cadena de producción	(Kg de mermas - Kg de mermas del mes anterior) / (Kg de mermas del mes anterior)	mensual	
5	Asegurar al 80% el mantenimiento y calibración de los equipos	Equipos: cocina, hornos, congeladoras y otros.	# de revisiones realizadas a los principales equipos de la planta	mensual	
6	Reducir el tiempo de espera del cliente hasta un máximo 1 día	Por retrasos en la cadena de producción, hay casos en los cuales los clientes esperan más tiempo la llegada del producto.	Tiempo promedio de espera	mensual	
7	Asegurar al 80% la cobertura de la capacitación de acuerdo con el perfil del puesto	Personal: personal del área de operaciones, comercial y gestión humana	# del personal que cumpla con el manual de funciones / total del personal	mensual	
8	Lograr 4 capacitaciones al año sobre SGA Fresko e ISO 14001:2015	Temas: Importancia del ISO 14001:2015 en la Gestión Ambiental en empresas productoras de alimentos de consumo humano	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	trimestral	

N°	Objetivo	Métodos de medición de objetivos ambientales			
		Especificación	Indicador	Frecuencia	Registro
9	Asegurar la documentación de información relevante 1 vez a la semana por área	Información documentada: toda evidencia documentaria de cumplimiento de estándares en los procesos internos	# de cargas de información al archivo compartido en Google	semanal	
10	Asegurar la correcta asignación de recursos 1 vez a la semana por la gerencia	Asignación de recursos: Función de las Gerencias para disponer de los distintos recursos (materiales, humanos, intangibles) de forma eficiente en los distintos procesos	# de incidencias por incorrecta asignación de recursos	semanal	
11	Asegurar la actualización de la Matriz de Riesgos 1 vez al mes por la gerencia	Matriz de Riesgos: Matriz donde se identifican los riesgos del SGC, las probabilidades de que ocurran y su impacto negativo en la empresa, así como una propuesta para mitigarlo	# de actualizaciones de la Matriz de Riesgos	mensual	
12	Asegurar la actualización de la Matriz Legal 1 vez al mes por la gerencia	Matriz de Riesgos: Matriz donde se identifican los requisitos correspondientes a asuntos legales, acuerdos internacionales y reglamentación sectorial pertinente a la operación de la empresa y al cumplimiento de los objetivos ambientales determinados en el SGA	# de actualizaciones de la Matriz Legal	mensual	

Tabla I 14: Matriz de Objetivos Ambientales (continuación)

N°	Criterios de evaluación de indicador			Recursos	Responsable	Plazo de cumplimiento
	Nivel satisfactorio	Nivel aceptable	Nivel crítico			
1	0,002 m3	0,003 m3	0,004 m3	Se realizará seguimiento a los procesos de producción para controlar el uso de agua y establecer el nivel óptimo de consumo. Para el 2021, la gerencia propone instalar un tanque para asegurar el abastecimiento de agua en el proceso de producción.	Gerente de producción	un año
2	Menos de 200 kw	200 kw	Mas de 200 kw	Se realizará seguimiento a los procesos de producción para controlar el uso de recursos. Siguiendo el protocolo de seguridad anual, se realizará una revisión del sistema eléctrico y mantenimiento del pozo de tierra para asegurar que no haya interrupciones en el proceso de producción ni genere fallas en los equipos que funcionan con energía eléctrica.	Gerente de producción	un año
3	µg/m3 CO2 mayor a 264	µg/m3 CO2 entre 88 y 264	µg/m3 CO2 menor a 88	Se realizará seguimiento a los procesos de abastecimiento para controlar los insumos que ingresan al proceso de producción. Se evaluará dar seguimiento y control a otros gases contaminantes que puede generar la empresa como dióxido de azufre, óxidos de nitrógeno y otros.	Gerente de producción	un año
4	Menor a -2%	Entre -2 a 0 %	Mayor a 0%	Se dará seguimiento a los procesos de producción para determinar aquellos que generan mayor volumen de mermas y tomar acciones correctivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	Gerente de producción	un año
5	Cuatro revisiones	Entre 2 a 3	Menos de 2	Se dará seguimiento al estado de los principales equipos de la planta, para	Gerente de producción	un año

N°	Criterios de evaluación de indicador			Recursos	Responsable	Plazo de cumplimiento
	Nivel satisfactorio	Nivel aceptable	Nivel crítico			
				determinar aquellos que pueden alterar el proceso de producción.		
6	Menor a 1 día	12 horas	Exceder 1 día de espera	Se realizará un proceso de control de alertas de tiempo para lograr entregar el producto el tiempo establecido. En caso no se tenga el producto en stock agilizar la producción para poder responder la demanda. Se ha diseñado eficientemente los días en los que hay picos en la compra de productos.	Gerente comercial	un año
7	Mas 80% del personal requerido según perfil	Entre el 60 a 80%	Menos del 60%	Se evaluará constantemente si el personal de Fresko cumple con el perfil.	Gerente de talento humano	un año
8	Cuatro capacitaciones	Entre 2 a 3	Menos de 2	Se evaluará constantemente al personal y al entorno de la empresa para crear y actualizar el FODA y la matriz de stakeholders, con el fin de capacitarlos y trabajar en las debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado.	Gerente de talento humano	un año
9	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará semanalmente que los responsables carguen información al sistema con el fin de mejorar la gestión de información documentada y tener un respaldo ante posibles pérdidas de información.	Gerente general	un año
10	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará semanalmente que las gerencias realicen una evaluación sobre posibles negligencias o deficiencias en la asignación de recursos con el fin de evitar futuros errores.	Gerente general	un año
11	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará mensualmente que las gerencias realicen	Gerente general	un año

N°	Criterios de evaluación de indicador			Recursos	Responsable	Plazo de cumplimiento
	Nivel satisfactorio	Nivel aceptable	Nivel crítico			
				una actualización de la Matriz de Riesgos con el fin de identificar posibles riesgos nuevos y así tomar acciones para mitigarlos.		
12	Mayor a 1 vez	1 vez	Menor a 1 vez	Se evaluará mensualmente que las gerencias realicen una actualización de la Matriz Legal con el fin de identificar nuevos requisitos para su posterior cumplimiento	Gerente general	un año



ANEXO I SUB S: Procedimiento de Planificación de Cambios del SGC

PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS - ISO 9001	
Proceso	Responsable
Planificación de Cambios en SGC	<ul style="list-style-type: none"> - Líder de Producción - Líder de Calidad y Nutrición
Misión	
Realizar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de manera planificada, evaluando el propósito y la conveniencia de estos, así como la disponibilidad de los recursos que se requieren para su implementación.	
Procesos Relacionados	Documentos Relacionados
Todos los procesos determinados en el Alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). De forma específica, aquellos procesos relacionados con la producción de Croccantinis.	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Gestión de Recursos - Matriz de Riesgos - Matriz de KPI's y Objetivos
Actividades del Proceso	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar mejoras en el SGC - Identificar posibles riesgos u oportunidades en el SGC con respecto al cambio propuesto - Determinar los recursos que se requieren para implementar el cambio - Determinar los responsables de la implementación, así como los actores involucrados - Elaborar la propuesta del Plan de Cambio y presentar a las Gerencias - Evaluar la factibilidad del Plan de Cambio, así como los resultados esperados - Dar seguimiento y control a la implementación del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Líder de Producción - Líder de Calidad y Nutrición
	Entradas
	- Necesidad de cambio identificada
	Salidas
	- Cambio planificado e implementado en el SGC
	Clientes
	- Partes interesadas
Indicador	
IND 001-00113: # de cargas de información al archivo compartido en Google	
IND 001-00102: # de incidencias por incorrecta asignación de recursos	
IND 001-00106: # de actualizaciones de la Matriz de Riesgos	

PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS - ISO 9001	
Registros	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reunión (Involucrados, fecha, temas en discusión, acuerdos, etc.) - Constancia de Planificación de reunión en Trello - Listado de Información Documentada consultada 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones operativas (Sala de reuniones) - Correo electrónico - Información documentada en Google Drive - Software de planificación Trello - Personal capacitado (Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición) - Útiles de oficina (lapiceros, plumones, pizarra, etc.) - <i>Know How</i> de la organización

ANEXO I SUB T: Procedimiento de Planificación de Cambios del SGA

PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS - ISO 14001	
Proceso	Responsables
Planificación de Cambios en SGA	- Líder de Producción
Misión	
Realizar cambios en el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de manera planificada, evaluando el propósito y la conveniencia de estos, el impacto generado en el Ciclo de Vida del producto, así como la disponibilidad de los recursos que se requieren para su implementación.	
Procesos Relacionados	Documentos Relacionados
Todos los procesos determinados en el Alcance del Sistema de Gestión Ambiental (SGA). De forma específica, aquellos procesos que se lleven a cabo dentro de las instalaciones de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Gestión de Recursos - Matriz de Riesgos + Identificación del Ciclo de Vida - Matriz de KPI's y Objetivos - Matriz Legal
Actividades del Proceso	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar mejoras en el SGA - Identificar posibles riesgos u oportunidades en el SGA con respecto al cambio propuesto - Determinar el impacto del cambio en el Ciclo de Vida del producto, así como las actualizaciones en la Matriz Legal - Determinar los recursos que se requieren para implementar el cambio - Determinar los responsables de la implementación, así como los actores involucrados - Elaborar la propuesta del Plan de Cambio y presentar a las Gerencias - Evaluar la factibilidad del Plan de Cambio, así como los resultados esperados - Dar seguimiento y control a la implementación del cambio 	- Líder de Producción
	Entradas
	- Necesidad de cambio identificada
	Salidas
	- Cambio planificado e implementado en el SGA
	Clientes
	- Partes interesadas
Indicador	
IND 001-00113: # de cargas de información al archivo compartido en Google	
IND 001-00102: # de incidencias por incorrecta asignación de recursos	

PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS - ISO 14001

IND 001-00106: # de actualizaciones de la Matriz de Riesgos

IND 001-00115: # de actualizaciones de la Matriz Legal

Registros	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reunión (Involucrados, fecha, temas en discusión, acuerdos, etc.) - Constancia de Planificación de reunión en Trello - Listado de Información Documentada consultada 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones operativas (Sala de reuniones) - Correo electrónico - Información documentada en Google Drive - Software de planificación Trello - Personal capacitado (Líder de Producción) - Útiles de oficina (lapiceros, plumones, pizarra, etc.) - Know How de la organización

ANEXO I SUB U: Matriz de Gestión Estratégica de Recursos

Tabla I 15: Matriz de Gestión Estratégica de Recursos

Recursos necesarios	Descripción	Componentes	Observación
<i>Personas</i>	Determinación y proporción de las personas necesarias para la implementación eficaz de la SGC.	Gerente de Producción / Líder de Calidad / Gerente de RRHH	La organización se encuentra comprometida con la implementación del SGC.
<i>Infraestructura</i>	Determinación, proporción y mantención de la infraestructura para la implementación eficaz de la SGC.	Gestión de inventarios / Gestión de recursos por demanda / Reportes de comunicación y verificación (protocolo diario)	Se debe implementar los sistemas adecuados para el flujo del SGC.
<i>Ambiente de operación de los procesos</i>	Determinación, proporción del ambiente necesario para la operación de sus procesos y conformidad de los servicios que brinda.	Maquinaria y Equipo / Utensilios de cocina / Recursos energéticos	La organización invierte de manera constante en IME para garantizar la comodidad del cliente.
<i>Recursos de seguimiento y medición</i>	Determinación y proporción de los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados.	Medición de tiempos de cocción / Indicadores organolépticos (gusto, olor, etc.) / Medición y control de la temperatura de la cocción	Cuentan con la medición de algunos procesos clave dentro de su operación.
<i>Conocimientos de la organización</i>	Determinación de los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos para lograr la conformidad de los servicios.	<i>Know How</i> en la operación / Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI) del producto	Cuentan con una amplia experiencia en el mercado, sus procesos y las exigencias del cliente.

ANEXO I SUB V: Matriz IME

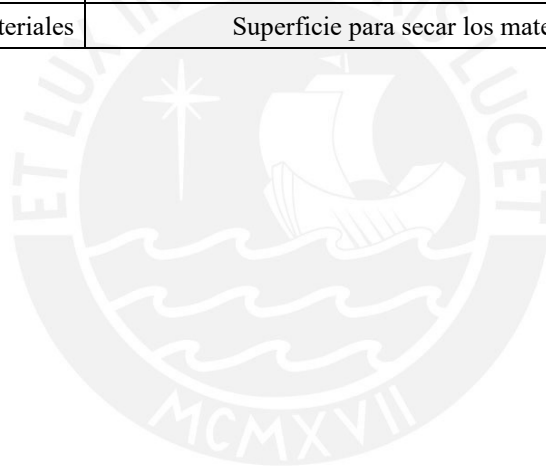
Tabla I 16: Matriz IME

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo de Recurso	Descripción	Observaciones
1	Javas	REC-FRSK-PRO-01	Materiales	Recipiente para transportar insumos.	-
2	Bowls de Acero	REC-FRSK-PRO-02	Materiales	Recipiente para lavar insumos.	
				Recipiente para almacenar alimentos procesados.	
				Recipiente para almacenar alimentos en proceso	
				Usos varios.	
3	Agua	REC-FRSK-PRO-03	Recurso energético	Lavado de insumos	
				Aseo personal	
				Aseo de la planta.	
				Cocción de alimentos	
				Aseo de los materiales	
4	Desinfectante de alimentos	REC-FRSK-PRO-04	Materiales	Lavado y desinfección de alimentos	
5	Cuchillos de acero	REC-FRSK-PRO-05	Materiales	Cuchillos Chef N° 8	
6	Tablas de picar	REC-FRSK-PRO-06	Materiales	Tabla de polietileno de color verde para picar verduras	
				Tabla de polietileno de color marrón frutos secos	
				Tablas de plástico blancas para picar alimentos procesados o genéricos.	
7	Licuada	REC-FRSK-PRO-07	Equipo	Licuada profesional de 2.5 litros	
8	Silpat	REC-FRSK-PRO-08	Materiales	Superficie de silicona evitar adherencias al hornear.	
9	Cucharas de acero grande	REC-FRSK-PRO-09	Materiales	Para realizar mezclas de las masas	

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo de Recurso	Descripción	Observaciones
10	Cornets de panadería	REC-FRSK-PRO-10	Materiales	Para realizar divisiones de masas	
11	Placas de acero	REC-FRSK-PRO-11	Materiales	Superficie dura para hornear.	
12	Guantes de silicona	REC-FRSK-PRO-12	Materiales	Material protector contra superficies calientes.	
13	Horno	REC-FRSK-PRO-13	Equipo	Horno a gas de cuatro rejillas para bandejas de 1 mt x 0.65 mt	
14	Visicooler	REC-FRSK-PRO-14	Equipo	Equipo de refrigeración de 0°C a 5°C, de alto tránsito para los insumos de producción.	
15	Congelador	REC-FRSK-PRO-15	Equipo	Congelador horizontal de Congelamiento de productos en proceso e insumos, de 500 lt	
16	Balones de gas	REC-FRSK-PRO-16	Recurso energético	Balones de butano líquido de 30 litros.	
17	Papel toalla	REC-FRSK-PRO-17	Materiales	Limpieza de superficies.	
18	Guantes quirúrgicos	REC-FRSK-PRO-18	Materiales	Guantes de marca RyG para manipular productos terminados y genéricos.	
19	Toca	REC-FRSK-PRO-19	Materiales	Gorros de protección contra caída de cabellos a los productos en proceso y terminados.	
20	Mascarillas	REC-FRSK-PRO-20	Materiales	Mascarillas azules	
21	Jabón en espuma	REC-FRSK-PRO-21	Materiales	Marca Kleenex, uso para el correcto lavado de manos	
22	Lejía	REC-FRSK-PRO-22	Materiales	Limpieza y desinfección de superficies, marca Daryza	
23	Detergente industrial	REC-FRSK-PRO-23	Materiales	marca Daryza	
24	Limpia pisos	REC-FRSK-PRO-24	Materiales	marca Daryza	
25	Esponjas de metal	REC-FRSK-PRO-25	Materiales	Marca Virutex para limpieza de equipos de cocina	
26	Esponjas de fierro	REC-FRSK-PRO-26	Materiales	Marca Virutex para limpieza de cocina y horno	
27	Escoba	REC-FRSK-PRO-27	Materiales	Limpieza de pisos.	

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo de Recurso	Descripción	Observaciones
28	Bolsas Doypack	REC-FRSK-PRO-28	Materiales	Bolsas doypack con zipper para empaquetado de productos.	
29	Selladora	REC-FRSK-PRO-29	Equipo	Para sellado de los productos terminado, no tiene marca es una china	
30	Electricidad	REC-FRSK-PRO-30	Recurso energético	Iluminación y alimentación eléctrica de la planta de producción.	
31	Balanza	REC-FRSK-PRO-31	Equipo	Marca Ventus	
32	Papel Film	REC-FRSK-PRO-32	Materiales	Protección y embalaje de productos en proceso e insumos.	
33	Cortadores	REC-FRSK-PRO-33	Materiales	Cortador de rueda	
34	Rodillo	REC-FRSK-PRO-34	Materiales	Rodillo de madera para amasar.	
35	Cajas	REC-FRSK-PRO-35	Materiales	Cajas de cartón para transportan empaques terminados.	
36	Repisas	REC-FRSK-PRO-36	Mueble	Repisa de metal de 4 pisos.	
37	Mesa de Trabajo	REC-FRSK-PRO-37	Mueble	Mesa de acero de 2 niveles para producción y empaquetado.	
38	Fechador	REC-FRSK-PRO-38	Equipo	Pistola para poner fecha de producción y vencimiento al producto final, así como el lote	
39	Etiquetas de fechador	REC-FRSK-PRO-39	Materiales	Etiquetas en papel sticker.	
40	Etiquetas de rotulación	REC-FRSK-PRO-40	Materiales	Etiquetas para identificar y catalogar productos.	
41	Lavadero de alimentos	REC-FRSK-PRO-41	Mueble	Lavadero de dos posas de acero.	
42	Lavadero para los trapeadores	REC-FRSK-PRO-42	Mueble	Lavadero para la limpieza de la planta de producción.	
43	Lavadero	REC-FRSK-PRO-43	Mueble	Lavadero para aseo personal de los colaboradores.	
44	Repisa de materiales	REC-FRSK-PRO-44	Mueble	Repisa de metal para colocar los materiales de producción.	
45	Mandiles	REC-FRSK-PRO-45	Materiales	Indumentaria de protección y sanidad para la producción.	

Nº	Nombre del Recurso	Código	Tipo de Recurso	Descripción	Observaciones
46	Pisos de silicona	REC-FRSK-PRO-46	Materiales	Superficies ergonómicas para evitar cansancio de los colaboradores.	
47	Ollas	REC-FRSK-PRO-47	Materiales	Recipientes para hervir insumos.	
48	Sartén	REC-FRSK-PRO-48	Materiales	Recipientes para freír o sofreír insumos.	
49	Estufa	REC-FRSK-PRO-49	Equipo	Cocina de 4 hornillas industriales para cocciones de productos en proceso	
50	Pinzas de cocina	REC-FRSK-PRO-50	Materiales	Pinzas para freír.	
51	Escurreidor	REC-FRSK-PRO-51	Materiales	Superficie para secar los materiales.	



ANEXO I SUB W: Matriz de legajos del personal

Tabla I 17: Matriz de legajos del personal

Nombre	Puesto	Años de experiencia	Estudios	Conocimientos
Marco Antonio Alejandro León Cáceres	Gerente General	5 años	Bachiller en Gastronomía y Gestión de Restaurantes	Office Intermedio
			Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Finanzas	Inglés Avanzado
			Especialización en Entrepreneurship School	Francés Básico
			Curso de Gestión de Proyectos Sociales	
Marco Antonio Alejandro León Cáceres	Gerente de Producción	5 años	Bachiller en Gastronomía y Gestión de Restaurantes	Office Intermedio
			Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Finanzas	Inglés Avanzado
			Especialización en Entrepreneurship School	Francés Básico
			Curso de Gestión de Proyectos Sociales	
Giovanna Gabriela Peña Yacarine	Gerente Comercial y de Marketing	5 años	Bachiller en Marketing	Office Intermedio
			Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Finanzas	Inglés Avanzado
			Especialización en Entrepreneurship School	Adobe Intermedio
			Curso de Gestión de Proyectos Sociales	
Johanna del Carmen León Cáceres	Gerente de Talento Humano	5 años	Licenciada en Nutrición y Dietética	Inglés Avanzado
			Maestría en Gestión y Docencia en Alimentación y Nutrición	Portugués Intermedio
			Curso de Gestión de Inocuidad	Office Intermedio
Manuel Huarcaya Martell	Líder de Producción	3 años	Profesional técnico en Gastronomía	Inglés Avanzado
				Office Básico
Johanna del Carmen León Cáceres	Líder de Calidad	3 años	Licenciada en Nutrición y Dietética	Inglés Avanzado
			Maestría en Gestión y Docencia en Alimentación y Nutrición	Portugués Intermedio

Nombre	Puesto	Años de experiencia	Estudios	Conocimientos
			Curso de Gestión de Inocuidad	Office Intermedio
Giovanna Gabriela Peña Yacarine	Líder de Experiencia del Consumidor	2 años	Bachiller en Marketing	Office Intermedio
			Maestría en Ciencias Empresariales con Mención en Finanzas	Inglés Avanzado
			Especialización en Entrepreneurship School	Adobe Intermedio
			Curso de Gestión de Proyectos Sociales	
Andrea Zoraida Huarcaya Martell	Líder de Comunicaciones y Marketing	2 años	Profesional técnica en Publicidad	Inglés Intermedio
			Especialización en Redes Sociales	Office Básico
				Adobe Avanzado
María Fernanda Cueto Peña	Operario de producción	4 años	Bachiller en Hotelería y Turismo	Inglés Intermedio
				Office Básico
Reynaldo Alonso Medina Peredo	Asistente de Comunicaciones y Marketing	1 año	Profesional técnico en Publicidad	Inglés Intermedio
			Especialización en Redes Sociales	Office Básico
			Especialización en Creatividad	Adobe Avanzado
Fernando José Gonzales Suárez	Repartidor	1 año	Licencia de conducir tipo B-1	No aplica
			Secundaria completa	
Barzola & Asociados	Contador General	5 años	Bachiller en Contabilidad	Office Intermedio
			Especialización en Control Interno	Inglés Intermedio

ANEXO I SUB X: Plan de Capacitación

I. Actividad de la Empresa

Fresko Perú S.A. es una empresa privada con enfoque social, dedicada a la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo y la prestación de servicios en asesoría nutricional y catering sostenible.

II. Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Fresko Perú S.A., esto implica a los colaboradores de nivel gerencial, líderes de área y los operarios de cada una de estas.

III. Fines del Plan de Capacitación

Siendo su finalidad principal el impulso de la eficacia en la organización, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- ☐ Incrementar el nivel de desempeño de los colaboradores y, con ello, aumentar su productividad y rendimiento en la organización.
- ☐ Desarrollar la interacción entre los colaboradores para elevar el interés por asegurar la calidad en los procesos y servicios.
- ☐ Satisface requerimientos futuros de la organización de forma más práctica en materia de personal sobre la base de planeación de gestión del talento humano.
- ☐ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ☐ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ☐ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

IV. Objetivos del Plan de Capacitación

A. Objetivos Generales

- ☐ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- ☐ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- ☐ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

B. Objetivos Específicos

- ☐ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ☐ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ☐ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ☐ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ☐ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- ☐ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

V. Metas

La meta de la organización es capacitar al 100% a los gerentes, líderes de área y personal operativo de la empresa Fresko Perú S.A.

VI. Estrategias

Las estrategias a emplear durante las capacitaciones son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo (*charlas o foros activos*)

VII. Tipos y Modalidades de Capacitación

A. Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Se orientará a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Se orientará a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

B. Modalidades de Capacitación

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

VIII. Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando los siguientes temas:

- Información Institucional
 - Gestión y organización de la empresa
 - Cultura Organizacional
 - Planeamiento Estratégico y Gestión del Cambio
- Sistemas de Gestión
 - Gestión de calidad y sus protocolos
 - Gestión ambiental y sus protocolos
- Auditoría Interna y Normas de Control

IX. Recursos

A. Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

B. Materiales

- **Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **Mobiliario, Equipo y otros:** Está conformado por escritorios y mesas de trabajo, pizarra, plumones, folios, equipo multimedia y ventilación adecuada.
- **Documentos técnicos-educativos:** Se entregarán materiales de estudio sobre las temáticas, certificados de participación y encuestas de evaluación.

X. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación será financiado con ingresos propios y presupuestados de la organización.

ANEXO I SUB Y: Cronograma de capacitación y sensibilización del SIG

Tabla I 18: Cronograma de capacitación y sensibilización del SIG

N°	Tema	Periodicidad	Dirigido a	Contenido	Responsable	Semana			
						15	16	17	18
1	Gestión y organización de la empresa	Solo una vez	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Conociendo a Fresko Perú - Organigrama y roles - Metas de la organización 	Gerente de Recursos Humanos	X			
2	Cultura Organizacional	Solo una vez	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - El colaborador Fresko Perú ideal - Valores de la organización - Capturando el espíritu Fresko Perú 	Gerente de Recursos Humanos	X			
3	Planeamiento Estratégico y Gestión del Cambio	Solo una vez	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico 2021-2025 - Gestión del Cambio 	Gerente General	X			
4	Gestión de Calidad y sus protocolos	Anualmente	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad: conceptos y relevancia - Gestión y Plan de Calidad - Sistema de Gestión de Calidad - Norma ISO 9001:2015 	Gerente de Producción		X		
5	Gestión Ambiental y sus protocolos	Anualmente	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto ambiental - Gestión y Plan Ambiental - Sistema de Gestión Ambiental - Norma ISO 14001:2015 	Gerente General			X	

N°	Tema	Periodicidad	Dirigido a	Contenido	Responsable	Semana			
						15	16	17	18
6	Auditoría interna y normas de control	Anualmente	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Control interno - Sistema de verificación - Acciones correctivas - Mejora continua 	Gerente de Recursos Humanos				X



ANEXO I SUB Z: Presupuesto de capacitaciones

Tabla I 19: Presupuesto de capacitaciones

Este es el presupuesto elaborado tomando en cuenta los recursos mencionados:

Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Material educativo	unid.	500	S/0,20	S/100,00
Post-its	paquete	20	S/6,00	S/120,00
Papelógrafos	unid.	40	S/0,50	S/20,00
Certificado	unid.	30	S/1,00	S/30,00
Expositor especializado	horas	10	S/43,00	S/430,00
Fondo de contingencia	11,00%			S/77,00
Total del presupuesto				S/777,00

ANEXO I SUB AA: Matriz de Comunicaciones

Tabla I 20: Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
N°	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
1	Análisis Interno FODA	Matriz FODA	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Correo Electrónico, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	Matriz de Partes Interesadas	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Correo Electrónico, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
3	Alcance del SGC	Declaración formal del Alcance	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones, Charlas, Talleres	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
4	Alcance del SGA	Declaración formal del Alcance	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones, Charlas, Talleres	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
5	Lineamientos de la política de calidad	Política de Calidad	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder	Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice,

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
				de Calidad y Nutrición,					Cuando se considere necesario
6	Lineamientos de la política ambiental	Política Ambiental	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción	Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
7	Misión, visión y objetivos	Misión, Visión y Objetivos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones, WhatsApp	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
8	Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo	Mapa de Procesos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo Electrónico	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
9	Compromiso de la Gerencia con el SIG	Compromiso de Liderazgo	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones, WhatsApp	X	X	Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
10	Gestión de la información documentada	Procedimiento de Información Documentada	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Colaboradores, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, Charlas, Talleres, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, En la implementación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
				Responsables del proceso					
11	Plan de trabajo del SIG	(No Aplica) Documentación No Formal	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Colaboradores	Correo Electrónico, Charlas, Talleres, Capacitaciones, WhatsApp	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando se considere necesario
12	Estado y desempeño del SIG	Plan de Revisiones sobre el Estado del SIG	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo Electrónico, Charlas, Talleres, Capacitaciones	X		Cuando se considere necesario
13	Estructura organizacional	Manual de Operaciones y Funciones MOF	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección	Alta Dirección, Colaboradores, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según la Información Documentada, Responsables del proceso	Correo Electrónico, Capacitaciones	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
14	Descripción de puestos y funciones	Manual de Operaciones y Funciones MOF	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición,	Alta Dirección, Colaboradores, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según la Información Documentada,	Correo Electrónico, Capacitaciones	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
					Responsables del proceso				
15	Procedimiento de Riesgos	Procedimiento de Riesgos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Responsables del proceso	Alta Dirección, Colaboradores, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Correo Electrónico, Charlas, Talleres, Capacitaciones	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos y reincorporados, Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
16	Identificación de requisitos legales y otros requisitos aplicables	Matriz Legal	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción, Responsables del proceso	Colaboradores, Partes Interesadas	Redes Sociales, Correo Electrónico, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
17	Identificación del Ciclo de Vida	Matriz de Riesgos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
18	Identificación y gestión de Riesgos	Matriz de Riesgos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Colaboradores, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, Charlas, Talleres, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario
19	KPIS y planes de acción	KPIS y Objetivos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Correo Electrónico, WhatsApp, Charlas	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario, En la implementación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
20	Cambios que puedan tener impacto en el SIG	Procedimiento de Planificación de Cambios	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Todos los clientes de los procesos	Correo Electrónico, WhatsApp, Charlas	X		Cuando se actualice, En la implementación
21	Información sobre los colaboradores	Legajos de Colaboradores	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Responsables del proceso	Alta Dirección	Correo Electrónico	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando ingresen colaboradores reincorporados
22	Gestión de recursos	Matriz de Gestión de Recursos	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según la Información Documentada, Responsables del proceso	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se actualice, En la implementación
23	Planificación de capacitaciones	Plan de Capacitaciones	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Correo Electrónico, WhatsApp, Capacitaciones	X		En la implementación
24	Presupuesto y cronograma de capacitaciones	Programa de Capacitaciones	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo Electrónico, WhatsApp, Capacitaciones	X		En la implementación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
25	Procesos de las principales líneas de productos	Flujogramas y procedimientos	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Responsables del proceso, Personal designado	Colaboradores, Líder de Producción, Responsables del proceso,	Correo Electrónico	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando se actualice, En la implementación
26	Requisitos ambientales de proveedores y clientes	Procedimientos con Controles Ambientales	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción	Alta Dirección, Líder de Producción, Involucrados según Información Documentada	Correo Electrónico, Capacitaciones, Charlas, Talleres	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando se actualice, En la implementación
27	Estimación de la demanda	Procedimiento de Ventas	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Personal designado	Alta Dirección, Responsables del proceso	Correo Electrónico, Capacitaciones, Charlas, Talleres	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando se actualice, En la implementación
28	Gestión de desastres y emergencias	Plan de Gestión de Desastres y/o Emergencias	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción, Responsables del proceso	Alta Dirección, Líder de Producción, Involucrados según Información Documentada	Correo Electrónico, Capacitaciones, Charlas, Talleres	X		Cuando ingresen colaboradores nuevos, Cuando se actualice, En la implementación
29	Gestión de desarrollo de productos	Procedimiento de Desarrollo de Productos	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Alta Dirección, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se actualice, En la implementación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
30	Compras y base de datos de proveedores	Procedimiento de Compras	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Responsables del proceso	Alta Dirección, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se actualice, En la implementación
31	Gestión de Logística	Procedimiento de Almacenaje y Despacho	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Responsables del proceso	Alta Dirección, Involucrados según la Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se actualice, En la implementación
32	Trazabilidad de lotes	Procedimiento de Trazabilidad de Lotes	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Alta Dirección, Responsables del proceso	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp, Capacitaciones	X		Cuando se actualice, Cuando se considere necesario, En la implementación
33	Post venta y reclamos	Procedimiento de Post Venta y Gestión de Reclamos	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Personal designado	Alta Dirección, Responsables del proceso	Correo electrónico, WhatsApp	X		Cuando se haya recepcionado la queja o reclamo
34	Control de calidad	Procedimiento de Control de Calidad	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Líder de Producción, Personal designado	Colaboradores, Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo electrónico, WhatsApp, Capacitaciones	X		Cuando se considere necesario, En la implementación
35	Control de productos no conformes	Procedimiento de Control de Productos No Conformes	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Líder de Producción, Personal designado	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo electrónico, WhatsApp, Capacitaciones	X		Cuando se considere necesario, En la implementación

MATRIZ DE COMUNICACIÓN - SIG									
Nº	Aspecto a Comunicar	Información Documentada	Sistema de Gestión	Emisor	Receptor	Estrategia y Medios	Tipo		Frecuencia
							Interna	Externa	
36	Programa de auditorías internas	Plan de Auditoría Interna	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se considere necesario
37	Plan de auditoría interna	Plan de Auditoría Interna	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Involucrados según Información Documentada	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se considere necesario
38	Informes internos de desempeño y control	Plan de Auditoría Interna	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se considere necesario
39	Acciones correctivas y mejora continua del SIG	Procedimiento de Mejora Continua	Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Alta Dirección, Líder de Producción, Líder de Calidad y Nutrición, Responsables del proceso	Correo Electrónico, WhatsApp	X		Cuando se considere necesario
40	Reportería sobre requisitos legales y otros requisitos aplicables	(No Aplica) Documentación formal a entidades pertinentes	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Alta Dirección, Líder de Producción	Partes Interesadas, Entidades pertinentes	Correo Electrónico, Información Documentada física o digital	X	X	Cuando la entidad pertinente lo solicite


ANEXO I SUB AB: Procedimiento de Gestión Documental

1. Tabla de cambios

En la parte superior de los documentos que serán modificados se debe incluir información con la edición, fecha y detalles de edición del documento. Esto con el fin de controlar el número de versiones y las modificaciones.

Los documentos del SIG se crearán y actualizarán cuando sea necesario y en el encabezado del punto de norma documentado deberán contener logo, nombre, código, versión (indica el último nivel de actualización del documento) y la fecha de vigencia (indica la fecha de vigencia de la aplicación obligatoria del documento).

El código del documento se compone de la abreviatura (ver cuadro de abreviaturas), abreviatura del proceso al que pertenece y el número correlativo del documento, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

	Nombre del documento	Código: FOR-FRSK-SIG-00 Versión: 01 Vigente desde: 28-11-2020
---	----------------------	---

2. Introducción

2.1. Objetivo del documento

El objetivo de este procedimiento es establecer las actividades para el control de la documentación del Sistema de Gestión Integrado, esto incluye la elaboración, actualización, revisión, aprobación y comunicación de los documentos. Además, definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, reproducción, recuperación, retención y disposición de los documentos del SIG.

2.2. Alcance del Procedimiento

El alcance de este procedimiento comprende desde la identificación de la necesidad de elaborar o modificar un documento del SIG hasta su aprobación y comunicación al personal que corresponda.

2.3. Dueño del procedimiento

Responsable del sistema de gestión.

3. Abreviaturas y definiciones

Los documentos del sistema de gestión integrado de Fresko Perú, pueden codificarse de la siguiente manera:

DOCUMENTO	ABREVIATURA
Procedimiento	PRO
Plan	PLN
Manual	MAN
Guía	GUI
Matriz	MAT
Formato	FOR
Otro Documento	ODC

Los documentos del Sistema de Gestión Integrado son elaborados por los dueños del proceso, revisados y aprobados por la alta dirección; el proceso de gestión documental está a cargo del Gerente de Talento Humano y a manera de control se lleva un listado maestro de los documentos. El Procedimiento de gestión documental detalla las características para elaborar, aprobar, difundir y dar seguimiento a los documentos del sistema de gestión integrado con el fin de llevar a cabo el respectivo control documental.

4. Sobre el control de la información documentada, la empresa

4.1. Elaboración, revisión y aprobación de documentos

Para elaborar, revisar y aprobar los documentos del SIG de Fresko Perú, se han establecido los siguientes criterios:

DOCUMENTO	ELABORA	REVISA	APRUEBA
Documentos para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001	Líder de calidad y nutrición	Gerente de producción	Alta dirección
Documentos para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 14001	Líder de producción	Gerente de producción	Alta dirección
Documentos elaborados para el proceso productivo como: mapas de proceso, procedimientos, instructivos, entre otros.	Dueño / responsable del proceso	Dueño / responsable del proceso	Alta dirección

4.2. Documentos obsoletos

Con el fin de evitar el uso de documentos obsoletos, los encargados de la distribución y difusión de la información documentada actualizada comunicarán a los usuarios la actualización de las versiones de documentos y la ruta de acceso a estos, en la carpeta compartida de documentos obsoletos se almacenarán las versiones anteriores (hasta 2 versiones anteriores como máximo).

El personal y la alta dirección tendrán acceso a la información documentada (documentos vigentes del Sistema de gestión Integrado) y estarán disponibles para su consulta.

El gerente de cada área, será responsable de mantener actualizados y disponibles los documentos y estos estarán cargados en un archivo compartido en un formato que evite su modificación de terceros para asegurar la integridad, preservación y conservación de los mismos.

4.3. Documentos externos

Los responsables de los procesos identificarán la documentación externa que aplica al proceso correspondiente. El líder de Calidad y el líder de Producción serán los encargados de registrar, actualizar y mantener la Matriz de Gestión de Documentos.

4.4. Acceso y almacenamiento virtual de la información documentada

Los documentos actualizados del Sistema de Gestión Integrado, estarán disponibles para su consulta virtual en la carpeta compartida en la nube. En caso se mantuviera una copia impresa de los documentos, estos llevarán una etiqueta que los identifique como “COPIA NO CONTROLADA” en todo el documento.

Los gerentes de cada área serán responsables de mantener actualizada y disponible la Matriz de gestión de documentos, así como de que los documentos sean publicados en un formato que evite su modificación para asegurar la integridad, preservación, conservación y recuperación de los mismos.

4.5. Identificación y control de registros

Los responsables de los procesos controlan los registros de los procesos bajo su cargo y mantienen el control a través de la Lista de registros, dicha lista se enviará

a los gerentes de cada área para que sean cargados en la carpeta compartida del SIG para la revisión y consulta del personal.

El personal tendrá acceso a los registros, sin embargo, cualquier tipo de modificación debe ser autorizada por los responsables del proceso. Cabe resaltar que dichos registros estarán disponibles para procesos de auditoría interna y externa con el fin de evidenciar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones establecidos en el sistema de gestión de la calidad, el sistema de gestión ambiental, procedimientos y el marco normativo aplicable.

Los dueños de los procesos son los responsables de recopilar la información documentada, de manera que esta pueda ser localizada y recopilada según las necesidades de cada proceso; ellos deben velar por la seguridad de la información, evitando cualquier modificación, pérdida o daño de los mismos.

4.6. Registros transitorios

Los registros que se generen en un proceso y se distribuyen a diferentes funciones para su comunicación son controlados por el receptor de acuerdo a lo establecido en el párrafo anterior, sin embargo, el registro principal es controlado por el emisor.

4.7. Control de registros electrónicos

Los registros electrónicos generados por las aplicaciones y sistemas informáticos, son respaldados, conservados y controlados por los dueños del proceso, esta información se almacena en carpetas compartidas a las que tiene acceso la gerencia. La información documentada estará protegida de amenazas que puedan afectar los registros, asimismo serán fácilmente recuperables y disponibles para su consulta con previa autorización del proceso correspondiente.

5. Descripción del procedimiento

- 5.1. Solicitar necesidad de información: el área usuaria expresa la necesidad de elaborar o actualizar un documento del Sistema de Gestión.
- 5.2. Evaluar la necesidad de información: el responsable del Sistema de Gestión evalúa la solicitud y decide si acepta la solicitud o la declara improcedente. El responsable además debe revisar y asegurarse que toda la información sea revisada al menos una vez al año.

- 5.3. Coordinar la recepción de la solicitud de información: el responsable del Sistema de Gestión coordina con el equipo de trabajo, o al menos un colaborador para elaborar o actualizar el documento, la solicitud de información de la otra área.
- 5.4. Recopilar información: el responsable del Sistema de Gestión, junto con el equipo del área usuaria, determina los cambios ocurridos en los documentos y evalúa la existencia de información que involucre a otras áreas, por ejemplo, información dentro del marco legal.
- 5.5. Analizar marco legal: el equipo encargado de elaborar y/o actualizar el documento, debe presentar un informe con las observaciones del marco legal aplicable al documento, las cuales deberán ser revisadas por la gerencia.
- 5.6. Adecuar el documento: en el proceso de revisión, en caso se encuentre un punto que genere controversia, el documento será revisado con un experto legal para que apoye en la elaboración de los puntos legales respectivos.
- 5.7. Elaborar documento: una vez adquirida la información preliminar y levantar la información necesaria se procederá a elaborar este documento siguiendo la estructura y asignando un código en el registro maestro.
- 5.8. Revisar el documento: el área usuaria solicitante revisa el documento y coordina con el equipo que lo elaboró para revisiones posteriores junto a los involucrados en el proceso.
- 5.9. Sustentar la no procedencia: en caso el área usuaria considere que existe información errónea o no clara realizará una observación informada y sustentada a los que elaboraron el documento.
- 5.10. Analizar la información: se analiza la información recibida y las observaciones, y se determina la procedencia o improcedencia de estas.
- 5.11. Sustentar la no procedencia: posterior a la evaluación y análisis de las observaciones se determina si es necesario un cambio o no.
- 5.12. Subsana la observación: se subsana la información actualizando los documentos relacionados, el informe se entrega nuevamente al área que la solicitó para una nueva revisión.
- 5.13. Gestionar la aprobación: el responsable del Sistema de Gestión gestiona las firmas y/o medios para dar constancia de la aprobación con los responsables del documento.
- 5.14. Comunicar la aprobación: el responsable del Sistema de Gestión comunica la información según la clasificación del documento.

- 5.15. Custodiar documento: el responsable del sistema de gestión custodia la información generada, se utiliza medios físicos o digitales para salvaguardar el contenido que estos pueden tener y garantizar la seguridad.
- 5.16. Controlar la información documentada: el responsable del Sistema de Gestión controla la información documentada relacionada a la empresa que afecte el SIG y asegura la revisión de la información de manera anual, se supervisa cualquier cambio que se produzca y se lleva el control en la lista maestra de documentos.

6. Clasificación de documentos

- 6.1. Confidencial: información muy sensible, debe ser protegida por su gran relevancia sobre decisiones estratégicas, su impacto financiero, requisitos legales u otros.
- 6.2. Sensible: información interna de un área propia de proyectos o desarrollo de productos, la difusión de esta información puede poner en riesgo la operación o afectar negativamente los intereses de la organización.
- 6.3. Interna: la información se debe mantener dentro de la empresa y no debe estar disponible externamente, excepto a terceros involucrados en el tema, aun así, estos deben comprometerse a no divulgar esta información sin previa autorización de la empresa.
- 6.4. Pública: información cuyo uso y divulgación no afecta a la empresa en términos de pérdida de imagen. operacional y económica.

7. Criterios de seguridad de información

- 7.1. Confiabilidad: la confiabilidad impide la divulgación de información a individuos, entidades o personas/áreas no autorizadas.
- 7.2. Integridad: propiedad que busca mantener la información libre de modificaciones no autorizadas, esto permite mantener información exacta.
- 7.3. Disponibilidad: condición de la información de encontrarse a disposición de quienes deben acceder a ella, esto permite que personas autorizadas accedan a información cuando lo requieran.

ANEXO I SUB AC: Ficha de Procedimiento de Gestión Documental

Proceso		Responsable	
Gestión Documental		Gerente de Comercial y Marketing / Gerente de Talento Humano / Gerente de Producción	
Misión			
Detallar las características para la elaboración, aprobación, difusión y seguimiento de los documentos del sistema de gestión de calidad para llevar a cabo el respectivo control de documentos.			
Procesos Relacionados		Documentos Relacionados	
Todos aquellos en los que se generen documentos.		Procedimiento Gestión Documental	
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de propuesta de documentos- Revisión de propuesta- Levantamiento de observaciones- Aprobación de propuesta		<ul style="list-style-type: none">- Creación, modificación o derogación de documentos- Modificación de listado maestro de documentos- Difusión de documentos actualizados	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Gerente de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">- Propuesta de creación, modificación o derogación de documentos del Sistema de Gestión Integrado	<ul style="list-style-type: none">- Documentos actualizados y difundidos	<ul style="list-style-type: none">- Usuarios internos y externos que harán uso
Código	Indicador		
IND-FRSK-01 IND-FRSK-02 IND-FRSK-03 IND-FRSK-04 IND 001-00113	<ul style="list-style-type: none">- Cantidad de incidencias por documentos con errores- Cantidad de incidencias por documentos difundidos incorrectamente- Cantidad de incidencias por documentos desactualizados- Número de incidencias generales detectadas en auditorías- Número de registros de información documentada		
Código	Registros		
MAT-FRSK-SIG-08	<ul style="list-style-type: none">- Matriz de gestión de documentos del SGI		
Recursos			
<ul style="list-style-type: none">- Recursos Informáticos- Archivador de documentos- Correo electrónico			

ANEXO I SUB AD: Matriz de Gestión Documental

Tabla I 21: Matriz de Gestión Documental

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
MAT-FRSK-SIG-01	Matriz FODA	Matriz que proporciona información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Fresko Perú.			4
MAT-FRSK-SIG-02	Matriz de partes interesadas	Matriz que proporciona información sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas como proveedores, trabajadores, clientes, instituciones públicas, sociedad, accionistas, estado y competencia.			4
ODC-FRSK-SGA-01	Declaración del Alcance del SGA	Documento que especifica el nivel de cobertura del Sistema de Gestión de Ambiental como los procesos, servicios y partes interesadas involucrados.			4
ODC-FRSK-SGC-01	Declaración del Alcance del SGC	Documento que especifica el nivel de cobertura del Sistema de Gestión de Calidad como los procesos, servicios y partes interesadas involucrados.			4
ODC-FRSK-SIG-01	Mapa general de procesos	Gráfico que describe la interacción e importancia de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo, entradas y salidas para el local de Montalvo.			4
ODC-FRSK-SIG-02	Carta de compromiso institucional	Documento que describe el nivel de compromiso de la Alta Gerencia con la implementación y cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión Integrado según la norma ISO 9001 e ISO 14001, en su versión 2015, en la empresa Fresko.			5.1
ODC-FRSK-SGA-02	Misión, Visión y Política ambiental	Documento que describe la política de Fresko comprometiéndose a cumplir su misión, visión, principios (de calidad y ambientales), entorno a la mejora continua con enfoque hacia el medio ambiente. Además, se detalla la misión y visión de la empresa.			5.2
ODC-FRSK-SGC-02	Misión, Visión y Política de calidad	Documento que describe la política de Fresko comprometiéndose a cumplir su misión, visión, principios (de calidad y ambientales), entorno a la mejora continua con enfoque hacia el cliente. Además, se detalla la misión y visión de la empresa.			5.2
MAN-FRSK-SIG-01	Manual de organizaciones y funciones	Documento normativo de gestión donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.			5.3

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
GUI-FRSK-SGA-01	Metodología de riesgos	Documento que describe las consideraciones para identificar el riesgo, así como los criterios para su análisis y evaluación.			6.1
MAT-FRSK-SGA-01	Matriz de riesgos ambientales	Matriz que permite gestionar objetivamente los riesgos ambientales relevantes para prevenir no conformidades y aprovechar las oportunidades de mejora.			6.1
MAT-FRSK-SGC-01	Matriz de riesgos de calidad	Matriz que permite gestionar objetivamente los riesgos relevantes para prevenir no conformidades y aprovechar las oportunidades de mejora.			6.1
MAT-FRSK-SIG-03	Matriz de oportunidades	Matriz donde se describen todas las oportunidades de la organización.			6.1
MAT-FRSK-SGA-02	Matriz legal	Matriz donde se describe los requisitos legales que afectan a la empresa respecto al alcance de la ISO 14001:2015.			6.1
MAT-FRSK-SGA-03	Ciclo de vida del producto	Documento que describe en qué etapa del ciclo de vida del producto está el riesgo, aplicable según la norma ISO 14001:2015.			6.1
MAT-FRSK-SGA-04	Matriz de objetivos ambientales	Matriz de objetivos que permite integrar los objetivos, los indicadores críticos del desempeño (KPI's), los estándares de desempeño, los recursos, las prioridades y los resultados de la medición y evaluación con la escala estándar del desempeño.			6.2
MAT-FRSK-SGC-02	Matriz de objetivos de calidad	Matriz de objetivos que permite integrar los objetivos, los indicadores críticos del desempeño (KPI's), los estándares de desempeño, los recursos, las prioridades y los resultados de la medición y evaluación con la escala estándar del desempeño.			6.2
PRO-FRSK-SGA-01	Procedimiento de Planificación de cambios del SGA	Documento que describe el procedimiento de los cambios en el Sistema de Gestión Ambiental en torno a insumos, productos, infraestructura y procesos.			6.3
PRO-FRSK-SGC-01	Procedimiento de Planificación de cambios del SGC	Documento que describe el procedimiento de los cambios en el Sistema de Gestión de Calidad en torno a insumos, productos, infraestructura y procesos.			6.3
MAT-FRSK-SIG-04	Matriz de Gestión Estratégica de Recursos	Documento que describe los recursos de la organización y sus componentes, para realizar un análisis que determine todas las capacidades y limitaciones que posee.			7.1

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
MAT-FRSK-SIG-05	Matriz de IME	Documento que enlista todos los insumos, materiales y recursos de la organización necesarios para llevar a cabo el SIG.			7.1
MAT-FRSK-SIG-06	Matriz de legajos de personal	Documento en el que se detalla el cumplimiento de los requisitos mínimos del personal según lo especificado en el MOF.			7.2
ODC-FRSK-SIG-03	Presupuesto de capacitaciones	Documento que detalla la asignación de costos en el presupuesto de capacitación			7.3
ODC-FRSK-SIG-04	Cronograma de capacitación y sensibilización del SIG	Matriz de capacitaciones al personal para el correcto cumplimiento de sus funciones en torno a los productos brindados por la empresa, la importancia de la calidad y el impacto ambiental. Además, indica la programación para realizar la capacitación y sensibilización del personal en cuanto al SIG.			7.3
PLN-FRSK-SIG-01	Plan de capacitaciones	Plan formativo que incluye el programa de capacitaciones para todo el personal respecto al Sistema Integrado de Gestión.			7.3
MAT-FRSK-SIG-07	Matriz de comunicaciones	Matriz de comunicación, herramienta de evaluación, diseñada para determinar con exactitud qué, cómo y cuándo se comunica. Sirve para proporcionar un marco conceptual y para determinar objetivos de comunicación lógicos.			7.4
ODC-FRSK-SIG-05	Ficha de procedimiento de Gestión Documental	Documento que permite dar seguimiento al procedimiento de Gestión Documental, responsables, proceso e indicadores.			7.5
MAT-FRSK-SIG-08	Matriz de gestión de documentos del SIG	Matriz que permite gestionar los cambios y la documentación del Sistema de Gestión Integrado.			7.5
PRO-FRSK-SIG-01	Procedimiento de gestión documental	Se indica el listado y la descripción de cada documento.			7.5
MAT-FRSK-SGA-05	Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes	Documento donde se establecen los lineamientos para cumplir con requisitos ambientales de los clientes.			8.1
MAT-FRSK-SGA-06	Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos	Documento donde se establecen los lineamientos para cumplir con requisitos ambientales hacia los proveedores.			8.1
ODC-FRSK-SIG-06	Flujograma operativo de croccantinis	Gráfico que describe la interacción de los procesos operativos para la elaboración de los croccantinis.			8.1

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
ODC-FRSK-SIG-07	Flujograma operativo de horneados	Gráfico que describe la interacción de los procesos operativos para la elaboración de los horneados			8.1
ODC-FRSK-SIG-08	Flujograma operativo de granolas	Gráfico que describe la interacción de los procesos operativos para la elaboración de las granolas			8.1
ODC-FRSK-SIG-09	Flujograma operativo de mermeladas	Gráfico que describe la interacción de los procesos operativos para la elaboración de las mermeladas			8.1
PRO-FRSK-SIG-02	Procedimientos de operación	Flujogramas de los procesos operativos del área de producción, tomando en cuenta las 4 líneas de producto.			8.1
MAT-FRSK-SGC-03	Matriz de análisis de demanda contra capacidad	Permite calcular la demanda de los productos de la línea de croccantinis.			8.2
PLN-FRSK-SGA-01	Plan de Gestión de Desastres y/o Emergencias	Plan de respuesta ante desastres y/o emergencias de los procesos operativos de la empresa.			8.2
ODC-FRSK-SGC-03	Ficha de procedimiento de diseño y desarrollo de productos	Documento que detalla los responsables, indicadores, registros y otros detalles del proceso de desarrollo de productos.			8.3
PRO-FRSK-SGC-02	Procedimiento de diseño y desarrollo de productos	Documento que sirve para establecer el procedimiento para diseñar y desarrollar productos, así como definir responsabilidades en el proceso.			8.3
ODC-FRSK-SGC-04	Ficha de procedimiento de Compras	Documento que detalla el procedimiento de compras, objetivos, indicadores, registro y otros.			8.4
PRO-FRSK-SGC-03	Procedimiento de Compras	Documento donde se detalla el responsable, actividades, entradas, salidas, clientes, indicadores, entre otros elementos del proceso de compras.			8.4
MAT-FRSK-SGC-04	Matriz de trazabilidad de lotes	Matriz que permite controlar los estados de verificación que se identifican, a través de los registros y sistemas de información. El personal de la organización verifica que el cliente se encuentre satisfecho con el producto recibido.			8.5
PRO-FRSK-SGC-05	Procedimiento de trazabilidad de lotes	Matriz que permite controlar los estados de verificación que se identifican, a través de los registros y sistemas de información. El personal de la			8.5

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
		organización verifica que el cliente se encuentre satisfecho con el producto recibido.			
PRO-FRSK-SGC-04	Procedimiento de Almacenamiento	Documento que determina los lineamientos generales de materias primas, productos en proceso y productos terminados.			8.5
PRO-FRSK-SGC-06	Procedimiento de Evaluación de la satisfacción del Cliente	Procedimiento para evaluar el nivel de satisfacción del cliente bajo el método de la escala de Likert en torno a los productos brindados por Fresko.			8.5
PRO-FRSK-SGC-07	Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos	Documento donde se establecen los lineamientos la comunicación con los clientes internos y externos, a través de canales adecuados para atender sus reclamos y quejas, así como conocer el nivel de satisfacción percibido para mejorar la eficacia del SIG.			8.5
PRO-FRSK-SGC-08	Procedimiento de control de calidad	Documento que determina los lineamientos de control de calidad para insumos, productos en proceso y productos terminados.			8.6
ODC-FRSK-SGC-05	Tabla de control de productos no conformes	Registro de productos no conformes y la causa raíz de los errores, responsables y otros.			8.7
ODC-FRSK-SGC-06	Registro de productos no conformes	Matriz donde se detallan la lista de productos no conformes.			8.7
ODC-FRSK-SGC-07	Registro de corrección de productos no conformes	Matriz que evalúa y ejerce acción correctiva a las no conformidades para la mejora continua.			8.7
PRO-FRSK-SGC-09	Procedimiento de Control de Productos no Conformes	Documento que sirve para establecer los lineamientos para la gestión adecuada de los productos no conformes, así como definir responsabilidades para el tratamiento de estos.			8.7
MAT-FRSK-SIG-09	Matriz de indicadores de desempeño	Matriz de indicadores que permiten medir el cumplimiento de objetivos.			9.1
ODC-FRSK-SIG-10	Ficha de indicador	Documento donde se detallan las especificaciones de cada una de los indicadores.			9.1
MAT-FRSK-SIG-10	Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditoria	Matriz que recoge las posibles fallas en los diversos procesos a ser auditados en el programa anual de auditorías, como consecuencia de esta identificación			9.2

Documentos del SIG	Nombre del Documento	Descripción	Fecha de actualización	Versión	Capítulo de la ISO
		surgen acciones correctivas, se evalúa la probabilidad de ocurrencia y se pondera la severidad obteniéndose un nivel de riesgo.			
ODC-FRSK-SIG-11	Competencias del auditor	Documentos donde detallan las capacitaciones, entrenamiento y conocimiento de los procesos del auditor interno. También se detalla las capacitaciones, experiencia y habilidades del auditor líder. Además, de las características del auditor externo en caso de ser necesario.			9.2
ODC-FRSK-SIG-12	Programa Anual de Auditorías	Documento donde se programa la lista el proceso y el tipo de auditoria que le corresponderá realizar algún mes del año indicado.			9.2
PLN-FRSK-SIG-02	Plan de Auditoría Interna	Plan que te permite gestionar la fechas, responsables y resultados de las auditorías realizadas en un año al Sistema de Gestión Integrado.			9.2
FOR-FRSK-SIG-01	Acta de revisión del SIG	Documento donde se detallan el estado de las acciones, los cambios del SIG, entre otros acuerdos del sistema de SIG.			9.3
MAT-FRSK-SIG-11	Matriz de Mejora Continua	Matriz que evalúa los hallazgos, incumplimientos, causas raíces, acción correctiva y verificación de la eficacia de las acciones para el proceso de mejora continua.			10.2
PRO-FRSK-SIG-03	Procedimiento de Mejora Continua	Documentos donde se establecen los lineamientos para identificar, definir, registrar, tratar, implementar y realizar el seguimiento y control de las acciones correctivas o de mejora del sistema de gestión de la calidad y el sistema de gestión ambiental.			10.2

ANEXO I SUB AE: Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes

Tabla I 22: Matriz de Compromisos Ambientales con Clientes del Sistema de Gestión Ambiental

Proceso Operativo	Cliente	Compromiso Ambiental	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Acopiar insumos alimenticios que se encuentren en un estado físico y microbiológico que no comprometa la salud de los consumidores.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Seleccionar proveedores que cumplan con los estándares mínimos de inocuidad de alimentos exigidos por ley.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos legales y otros requisitos en general (empresas o negocios formales, instalaciones seguras, etc.) exigidos por ley.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Realizar una evaluación permanente de proveedores sobre inocuidad de alimentos, cumplimiento de estándares ambientales, entre otros.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Validar que los proveedores de frutas y verduras utilicen los materiales y equipo apropiados para el lavado y desinfección de sus productos según lineamientos del MINSA.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Clientes en general	Validar que los proveedores de frutas y verduras utilicen los equipos apropiados para la distribución de sus productos, así como los procesos correctamente establecidos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Clasificación por tipo	Clientes en general	Asegurar la correcta clasificación de los insumos que se reciben en las instalaciones de la empresa.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Clasificación por tipo	Clientes en general	Eliminar aquellos productos que muestren síntomas físicos de descomposición o aquellos que se consideren como inapropiado según los controles de calidad en la recepción de insumos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Clasificación por tipo	Clientes en general	Asegurar que el cumplimiento de los controles de recepción y clasificación de los insumos recibidos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

Proceso Operativo	Cliente	Compromiso Ambiental	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
Clasificación por tipo	Cientes en general	Asegurar el correcto funcionamiento del procedimiento de control de recepción y clasificación de los productos recibidos, así como de la maquinaria y los equipos utilizados.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Clasificación por tipo	Cientes en general	Eliminar los insumos identificados como inapropiados de manera segura, respetando los lineamientos ambientales aplicables referentes a eliminación de desechos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Lavado y desinfección	Cientes en general	Utilizar los materiales y equipo apropiados para el lavado y desinfección de sus productos según lineamientos del MINSA	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Garantizar la producción y el suministro de productos sanos e inocuos según lineamientos del MINSA.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Cumplir a cabalidad con el Protocolo Sectorial de Operación ante el COVID emitido por el Ministerio de la Producción.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Cumplir a cabalidad con el "Plan para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID-19" emitido por Fresko Perú.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Cumplir a cabalidad con los "Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores" emitido por el Ministerio del Trabajo.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Cumplir a cabalidad con el "Manual de Advertencias Publicitarias" (octógonos) emitido por el MINSA.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Controlar las emisiones antropógenas agregadas, expresadas en dióxido de carbono equivalente, de los gases de efecto invernadero, con el fin de que no excedan de las cantidades atribuidas según el Protocolo de Kyoto.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Controlar las emisiones de las sustancias que deterioran la capa de ozono, según los lineamientos del Protocolo de Montreal.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Proteger y respetar la propiedad industrial como patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial; según los lineamientos del Convenio de París.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

Proceso Operativo	Cliente	Compromiso Ambiental	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
Procesos productivos en general	Cientes en general	Respetar las medidas necesarias para evitar la pérdida de agua establecidas en la Ley General de Aguas emitida por la Autoridad de Aguas.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Respetar los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental (ECA) del aire y los lineamientos de estrategia para alcanzarlos progresivamente.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Respetar los límites máximos que puede tener un líquido o residuo industrial para que pueda ser admitido en un colector público según el Reglamento de Desagües Industriales.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Procesos productivos en general	Cientes en general	Asegurar que los colaboradores que participan de los procesos productivos cuenten con los Equipos de Protección Personal necesarios, así como con Carné de Sanidad y SCTR.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Post Venta	Cientes en general	Asegurar el correcto manejo de los datos de los clientes, utilizándolos exclusivamente para fines comerciales con seguridad y transparencia.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Post Venta	Cientes en general	Atender oportunamente las quejas y reclamos de los clientes, cumpliendo con el procedimiento establecido.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Post Venta	Cientes en general	Cumplir con los procedimientos establecidos referentes a la gestión de productos no conformes, así como con las no conformidades del SIG.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Distribución	Cientes en general	Asegurar el correcto funcionamiento del procedimiento de distribución de los productos, así como de la maquinaria y los equipos utilizados.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Distribución	Cientes en general	Asegurar que el personal que realizan la entrega de los productos cuente con los Equipos de Protección Personal necesarios, así como con Carné de Sanidad y SCTR.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Distribución	Cientes en general	Facilitar el comercio seguro de los productos según lineamientos del MINSA.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Almacenamiento de insumos, productos en proceso y productos terminados	Cientes en general	Asegurar que los insumos, productos en proceso y los productos terminados se almacenen en espacios inocuos y que aseguren la conservación de estos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

ANEXO I SUB AF: Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos

Tabla I 23: Matriz de Requisitos Ambientales a Proveedores Externos del Sistema de Gestión Ambiental

Proceso Operativo	Insumo o Servicio	Proveedor Externo o Punto de Compra	Contacto con Proveedor Externo	Requisito Ambiental Exigible	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
Procesos Productivos; Mantenimiento y limpieza de infraestructura física e instalaciones	Packaging, Aceite de Oliva, Harina de Trigo, Sal de Maras, Verduras, Avena; Productos de limpieza	Finnger Print S.A.C., Valle Real, Makro, Eco Feria de Magdalena, Mercado de Santa Anita, Santis; Planeta Ceibo S.A.C.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Cumplir con los estándares mínimos de inocuidad de alimentos exigidos por ley.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
				Cumplir con los requisitos legales y otros requisitos en general (empresas o negocios formales, instalaciones seguras, etc.) exigidos por ley.		
				Utilizar los materiales y equipo apropiados para el lavado y desinfección de sus productos e insumos según lineamientos del MINSA.		
				Utilizar los equipos apropiados para la distribución de sus productos, así como los procesos correctamente establecidos.		
				Asegurar el cumplimiento de los controles de recepción y clasificación de sus insumos recibidos.		
				Asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria y los equipos utilizados en sus procesos productivos.		
				Eliminar sus desechos de manera segura, respetando los lineamientos ambientales aplicables.		
				Utilizar los materiales y equipo apropiados para el lavado y desinfección de sus productos según lineamientos del MINSA		

Proceso Operativo	Insumo o Servicio	Proveedor Externo o Punto de Compra	Contacto con Proveedor Externo	Requisito Ambiental Exigible	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
				Garantizar la producción y el suministro de productos sanos e inocuos según lineamientos del MINSA.		
				Cumplir a cabalidad con su Protocolo Sectorial de Operación ante el COVID emitido por el Ministerio de la Producción.		
				Cumplir a cabalidad con su "Plan para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID-19" emitido por Fresko Perú.		
				Cumplir a cabalidad con sus "Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores" emitido por el Ministerio del Trabajo.		
				Cumplir a cabalidad con el "Manual de Advertencias Publicitarias" (octógonos) emitido por el MINSA.		
				Controlar las emisiones antropógenas agregadas, expresadas en dióxido de carbono equivalente, de los gases de efecto invernadero, con el fin de que no excedan de las cantidades atribuidas según el Protocolo de Kyoto.		
				Controlar las emisiones de las sustancias que deterioran la capa de ozono, según los lineamientos del Protocolo de Montreal.		
				Proteger y respetar la propiedad industrial como patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el		

Proceso Operativo	Insumo o Servicio	Proveedor Externo o Punto de Compra	Contacto con Proveedor Externo	Requisito Ambiental Exigible	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
				<p>nombre comercial; según los lineamientos del Convenio de París.</p> <p>Respetar las medidas necesarias para evitar la pérdida de agua establecidas en la Ley General de Aguas emitida por la Autoridad de Aguas.</p> <p>Respetar los Estándares Nacionales de Calidad Ambiental (ECA) del aire y los lineamientos de estrategia para alcanzarlos progresivamente.</p> <p>Respetar los límites máximos que puede tener un líquido o residuo industrial para que pueda ser admitido en un colector público según el Reglamento de Desagües Industriales.</p> <p>Asegurar que los colaboradores que participan de sus procesos productivos cuenten con los Equipos de Protección Personal necesarios, así como con Carné de Sanidad y SCTR.</p> <p>Asegurar el correcto manejo de los datos de sus clientes, utilizándolos exclusivamente para fines comerciales con seguridad y transparencia.</p> <p>Atender oportunamente las quejas y reclamos de sus clientes, cumpliendo con el procedimiento establecido.</p> <p>Asegurar que sus insumos, productos en proceso y los productos terminados se almacenen en espacios inocuos y que aseguren la conservación de estos.</p>		
Contabilidad, Facturación y Cobranza	Servicio de Contabilidad	Gestinet S.A.C.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Asegurar el correcto manejo de los datos e información de Fresko Perú, utilizándolos exclusivamente para fines laborales con seguridad y transparencia.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

Proceso Operativo	Insumo o Servicio	Proveedor Externo o Punto de Compra	Contacto con Proveedor Externo	Requisito Ambiental Exigible	Última validación de cumplimiento	Calificación de cumplimiento
Contabilidad, Facturación y Cobranza	Servicio de Contabilidad	Gestinet S.A.C.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Atender oportunamente las quejas y reclamos de Fresko Perú, cumpliendo con los términos establecidos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Contabilidad, Facturación y Cobranza	Servicio de Contabilidad	Gestinet S.A.C.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Cumplir con los términos establecidos referentes a los productos o servicios no conformes recibidos.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Distribución	Servicio de Distribución	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Asegurar el correcto funcionamiento del procedimiento de distribución de los productos, así como de la maquinaria y los equipos utilizados.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Distribución	Servicio de Distribución	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Asegurar que el personal que realizan la entrega de los productos cuente con los Equipos de Protección Personal necesarios, así como con Carné de Sanidad y SCTR.	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

ANEXO I SUB AG: Matriz de Análisis de Demanda contra Capacidad

Tabla I 24: Matriz de Análisis de Demanda contra Capacidad

		Demanda (Batchs Promedio) # de productos			Tiempo por producto (Horas)		
Día	Turno	Croccantins de Beterraga	Croccantins de Ají Amarillo	Croccantins de Espinaca	Croccantins de Beterraga	Croccantins de Ají Amarillo	Croccantins de Espinaca
Lunes	Mañana-Tarde	4	2	2	32	16	16
Martes	Mañana-Tarde	2	1	1	16	8	8
Miércoles	Mañana-Tarde	2	1	1	16	8	8
Jueves	Mañana-Tarde	2	1	1	16	8	8
Viernes	Mañana-Tarde	2	1	1	16	8	8
Sábado	Mañana-Tarde	2	1	1	16	8	8
Domingo	Mañana-Tarde	1	1	1	8	8	8

		# Personal					
		Requerido (Personas)			Programado (Personas)		
Día	Turno	Croccantins de Beterraga	Croccantins de Ají Amarillo	Croccantins de Espinaca	Croccantins de Beterraga	Croccantins de Ají Amarillo	Croccantins de Espinaca
Lunes	Mañana-Tarde	4	4	4	5	5	5
Martes	Mañana-Tarde	4	3	3	4	4	4
Miércoles	Mañana-Tarde	4	3	3	4	4	4
Jueves	Mañana-Tarde	4	3	3	4	4	4
Viernes	Mañana-Tarde	4	3	3	4	4	4
Sábado	Mañana-Tarde	4	3	3	4	4	4
Domingo	Mañana-Tarde	3	3	3	4	4	4

Tabla I 24: Matriz de Análisis de Demanda contra Capacidad (continuación)

Lunes a sábado	Turno mañana-tarde	9 a.m.	6 p.m.
Domingo	Turno mañana-tarde	9 a.m.	2 p.m.



ANEXO I SUB AH: Lista de productos

Tabla I 25: Lista de productos

Lista de Productos de Fresko Perú		
Línea de Producto	Producto	Especificaciones
Croccantinis	Croccantinis de beterraga	Masas crocantes horneadas de pure de beterraga, cebolla y ajo. Peso: 110 gramos.
	Croccantinis de ají amarillo	Masas crocantes horneadas de pasta de ají amarillo, cebolla y ajo. Peso: 110 gramos.
	Croccantinis de espinaca y albahaca	Masas crocantes horneadas de puré de albahaca, espinaca, cebolla y ajo.
Granola	Granola artesanal con cáscara de naranja	Granola artesanal con miel orgánica, almendras, nueces, pasas y un toque de cáscara de naranja deshidratada. Peso: 400 gramos.
Mermeladas	Mermelada artesanal de papaya y maracuyá	Mermelada artesanal elaborada a base de pulpa de papaya, maracuyá y miel. Peso: 200 gramos.
	Mermelada artesanal de fresa con panela	Mermelada artesanal elaborado a base de pulpa de fresa endulzada con panela. Peso: 200 gramos.
Horneados	Cake rectangular de cacao orgánico y beterraga	Cake rectangular de beterraga con el cacao orgánico de "Elemento chocolate" endulzado con panela. Peso: 900 gramos.
	Cake de zanahoria y frutos secos	Cake rectangular de zanahoria y nueces endulzado con panela. Peso: 900 gramos.
	Cake de plátano rectangular con nibs de cacao	Plátanos rescatados con un tremendo toque de cacao de "Elemento chocolate". Peso: 900 gramos.

ANEXO I SUB AI: Plan de gestión de desastres y/o emergencias

1. Objetivo

Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios acerca de cómo prepararse y responder a situaciones de emergencia identificadas.

- Establecer las medidas y/o acciones inmediatas a seguir en caso de una emergencia
- Reducir la magnitud de los daños a clientes, personal, instalaciones, equipos y medio ambiente
- Ejecutar acciones de control durante y después un desastre natural

2. Alcance

Es de aplicación a todo el personal de la empresa y se realiza en base a los medios humanos y materiales disponibles.

3. Referencias normativas

El presente plan tiene como base legal las siguientes leyes:

- Requisito 8.2. Preparación y respuesta ante emergencias. ISO 14001:2015.
- Ley N° 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, y sus modificatorias

4. Responsabilidades:

- 4.1. De la gerencia general: asignar los recursos necesarios para implementar y ejecutar todas las actividades contenidas en el presente Plan.
- 4.2. Del supervisor del sistema de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar el Plan de Contingencia; comunicar y dar seguimiento al cumplimiento de todos los lineamientos del Plan de Contingencia, y comunicarse inmediatamente a los números de emergencia en caso sea necesario.
- 4.3. Brigadistas: conocer los planes de respuesta ante emergencias y responder adecuadamente ante emergencias.
- 4.4. Del personal: cumplir con lo establecido en el plan de contingencia, asumir actitudes preventivas en todas las tareas a emprender, y comunicar de manera inmediata al responsable del SIG en caso se presente una emergencia.

5. Organización de brigadas de emergencia

Para las operaciones de la empresa se organizará un equipo de emergencia conformado por personal del área de operaciones que trabaja en planta, el cual estará encargado de:

- Lucha contra incendios
- Primeros auxilios
- Evacuación

La finalidad de la brigada es atender la emergencia hasta la llegada del personal especializado con el fin de evitar que exista mayor daño, salvaguardando a las personas y protegiendo los bienes no afectados.

5.1. Funciones de la brigada

- El jefe de brigada es el Gerente de Producción, el cual debe estar al mando de las operaciones de respuesta a emergencias, comunicar de manera inmediata a otras áreas si ocurre una emergencia, y verificar que los miembros del equipo estén capacitados y entrenados para responder ante una emergencia.
- Los miembros de la brigada serán el Líder de Producción y el Líder de Calidad y Nutrición, los cuales, en caso de emergencia, deberán operar de acuerdo a lo indicado en capacitaciones previas de manera rápida y efectiva.

5.2. Funciones en caso de incendios

- Antes: la brigada debe estar instruida en el manejo y uso de los equipos contra incendios; los operarios de la planta deben saber la ubicación de extintores, zonas de seguridad, salidas de emergencia, pulsadores de alarma, botiquines y puntos de encuentro en caso de evacuación; se debe inspeccionar periódicamente los equipos contra incendios y solicitar el reemplazo en caso se encuentren inoperativos.
- Durante: la brigada solo actuará cuando dé inicio el fuego, primero ubicar el área afectada, evaluar e identificar el tipo de incendio y comunicar al gerente de producción; coordinar las acciones para combatir el incendio hasta su extinción o controlarlo hasta la llegada de apoyo externo; ante sospecha de fuga de gas, verificar la llave de los balones de gas con solución de agua y jabón; de ser el caso realizar labores de rescate al personal herido o atrapado; apoyar a grupos de primeros auxilios; y apoyar a entidades externas que se presenten.
- Después: verificar que nadie ingrese al local antes de comprobar que no existe peligro de que el fuego se reinicie; inspeccionar las áreas afectadas; verificar si hay heridos; y realizar un inventario de los equipos dañados.

Un incendio tiene un efecto ambiental, por lo que también es responsabilidad de los brigadistas procurar el menor grado de afectación al medio ambiente:

- Antes: evitar la acumulación de material inflamable en un solo lugar.
- Durante: alejar el material combustible del alcance del amago de fuego y usar eficazmente los extintores respectivos para evitar el empleo de agua en caso de incendio de mayor alcance.
- Después: recoger los residuos del incendio y acumularlos por separado luego que se asegure su completo enfriamiento.

5.3. Funciones en caso de primeros auxilios

- Antes: los empleados deberán asistir a las capacitaciones organizadas por el área de recursos humanos; la brigada deberá organizar e inspeccionar el botiquín de primeros auxilios; en la planta se debe mantener a la mano los teléfonos de emergencia (Policía, Bomberos, Hospitales, etc.); mantener los botiquines de primeros auxilios en buen estado, visibles, accesibles y señalizados, con los medicamentos e implementos de primeros auxilios completos y vigentes; los trabajadores deberán participar en las actividades de capacitación y entrenamiento que se programen.
- Durante: coordinar con el apoyo médico y paramédico externo (Cruz Roja, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del , Clínicas, etc.); transportar al o a los pacientes en forma rápida y segura; con la ayuda de los brigadistas de evacuación, verificar si hay heridos en el local, la zona de trabajo, los servicios higiénicos, etc.; mientras se espera la ayuda médica especializada, proporcionar los primeros auxilios y los cuidados inmediatos y temporales a las víctimas de la emergencia, a fin de mantenerlas con vida y evitarles daños mayores.
- Después: realizar, una vez controlada la emergencia, el inventario de los equipos e implementos de primeros auxilios que requerirán mantenimiento o reposición; informar cuántas personas recibieron atención; evaluación de la respuesta de emergencias; corregir el Procedimiento de Primeros Auxilios si fuera el caso; seguimiento al estado de salud de los heridos.

5.4. Funciones en caso de evacuación

- Antes: identificar y conocer las zonas de seguridad, rutas de evacuación y puntos de reunión; inspeccionar las rutas de evacuación; asistir a las capacitaciones;

conocer el plan de emergencia y capacitar al personal del área a cargo; y realizar simulacros.

- Durante: constituirse y ubicarse en el lugar de la emergencia en el menor tiempo posible; informar a los ocupantes la necesidad de evacuar; proceder a evacuar e indicar la ruta de salida del área bajo su responsabilidad y recordarles el punto de reunión; impedir que las personas a su cargo regresen a la zona de peligro; si encuentra una vía de evacuación bloqueada, coordinar la evacuación por la vía alterna; verificar que ninguna persona se encuentre encerrada en el área de emergencia, en trampas o espacios confinados; repetir consignas establecidas como: “no corran”, “avancen de rodillas”, “conserven la calma”, “circulen por la derecha”, etc.; evacuar aquellos elementos, documentos o archivos que realmente, ameriten rescatar y ubicarlos en el lugar de disposición final (según plan de salvamento de bienes); abrir las puertas, para evitar se traben; mantener a las personas en las zonas de seguridad hasta que se dé la orden de evacuación; dirigir y controlar el desplazamiento de los ocupantes por las vías de evacuación hacia los puntos de reunión de forma rápida y calmada, dando preferencia a las damas; rescatar a personas atrapadas; ayudar a evacuar personas con limitaciones físicas; y apoyar en las acciones de control y seguridad.
- Después: permanecer con los evacuados en el punto de reunión final; realizar el conteo del personal; esperar órdenes del Jefe de Emergencias para volver al edificio; inspeccionar el ambiente cuando se autorice el reingreso, revisando que las rutas de evacuación no se encuentren obstruidas; recopilar la información de afectados, así como daños en la edificación; dirigir el reingreso del personal al área asignada; reunirse con todos los jefes o coordinadores para evaluar lo ocurrido.

6. Sistema de notificación

Cualquier emergencia debe ser informada de manera inmediata por las personas que se encuentren próximas al lugar del evento, utilizando cualquiera de los medios de comunicación verbal o escrita. La persona que comunica debe identificarse, indicar el lugar del accidente o emergencia, el número de personas involucradas y/o lesionadas, la gravedad de las lesiones, la hora en la que ocurrió el evento y si requiere ayuda adicional.

7. Entrenamiento de los brigadistas

Los miembros de la brigada deberán participar en los simulacros y capacitaciones que se programen, para todos los tipos de emergencia, de manera obligatoria.

8. Simulacros

Para garantizar la comprensión y buen funcionamiento de este plan, e identificar posibles fallas en el mismo, debe enseñarse y practicarse periódicamente teniendo en cuenta:

- Objetivos: respuesta ante emergencias, reconocer una señal de alarma por parte del personal, utilizar las rutas de evacuación establecidas y ubicar el punto de encuentro establecido.
- Frecuencia: la frecuencia se establece de acuerdo al plan de seguridad de la empresa teniendo en cuenta las diferencias de cada frente de trabajo y la necesidad de capacitar a toda nueva persona que ingrese a la empresa.
- Obligatoriedad: las sesiones de instrucción y simulacros son de carácter obligatorio con la participación de todos los colaboradores y empleados que laboren en las instalaciones del proyecto.
- Programa de simulacros: los simulacros serán programados periódicamente y estarán disponibles en los frentes de trabajo.

8.1. Recursos para casos de emergencia

- Recurso humano:
 - Gerente de producción
 - Líder de producción
 - Operario
- Recurso humano:
 - Equipamiento de botiquines
 - 02 paquetes de guantes quirúrgicos
 - 01 frasco de 120 ml de solución antiséptica yodopovidoma
 - 01 frasco de 120 ml de agua oxigenada
 - 01 frasco de alcohol 96° x 250ml
 - 05 paquetes de gasa esterilizada de 10x10cm
 - 01 rollo de esparadrapo de 5x4.5cm
 - 02 rollos de venda elástica de 3"x5 yardas
 - 02 rollos de venda elástica de 4"x5 yardas
 - 01 paquete de algodón de 100gr
 - 10 paletas de baja lengua (para entablillado de dedos)

- 01 frasco de solución de cloruro de sodio al 9/1000 x 1litro para lavado de heridas
- 02 paquetes de gasa tipo jelonet (para quemaduras)
- 02 frascos de colirio de 10 ml
- 01 tijera punta roma
- 01 pinza
- 01 pomada para los golpes
- 01 caja de curitas

8.2. Directorio telefónico ante emergencias

- Cuerpo General de Bomberos Voluntarios Del Perú - CGBVP:
 - Central de emergencias: 116
 - Cuerpo general de bomberos voluntarios en San Juan de Miraflores: (01) 2765961
- Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI
 - Central de emergencias: 115
 - Defensa civil (dirección regional): 475-6000 / 475-6006
- Policía Nacional del Perú - PNP
 - Central de emergencias: 105
 - Central de policía en San Juan de Miraflores: (01) 2763079
- Dirección de hospitales y centros de salud públicos
 - SAMU - Sistema de atención Médica Urgencia: 106
 - Cruz Roja Peruana: 268 - 8109
 - AMBULANCIAS - EMERGENCIA ESSALUD STAE (Sistema de Transporte Asistido de Emergencias): 117
 - Hospital María Auxiliadora – San Juan de Miraflores: (01) 2171818

ANEXO I SUB AJ: Procedimiento de diseño y desarrollo de productos

1. OBJETIVO

Determinar el procedimiento adecuado para asegurar la provisión de productos. El procedimiento deberá considerar las características, la complejidad de las actividades, las etapas del proceso, los responsables, los recursos, así como los pasos a seguir para su producción.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos operativos del sistema de gestión de la calidad de Fresko Perú. El alcance se extiende no solo a definir características novedosas en el producto, sino también a todas las consideraciones necesarias para el proceso de producción.

3. REFERENCIA NORMATIVA

- 3.1. Norma Internacional ISO 9001:2015
- 3.2. Norma Internacional ISO 9000:2015, Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario.
- 3.3. Decreto Supremo N° 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas - MINSA
- 3.4. Ley N° 26842. Ley General de Salud - MINSA
- 3.5. Libro Vigilancia y conservación de alimentos - MINSA
- 3.6. Ley N° 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. - Congreso de la República
- 3.7. Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de Alimentos - Congreso de la República
- 3.8. Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor - MINSA
- 3.9. Ley N° 27932. Ley que prohíbe el uso de la sustancia química Bromato de Potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano - MINSA
- 3.10. Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA que aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas" - MINSA
- 3.11. Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria aplicable a la fabricación de alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano - MINSA

- 3.12. Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano - MINSA
- 3.13. Resolución Ministerial N° 461-2007-MINSA que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas - MINSA

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

- 4.1. Partes Interesadas: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad
- 4.2. Cliente (Consumidor): Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- 4.3. Proveedor: Organización que proporciona un producto o un servicio.
- 4.4. Salida: Resultado de un proceso
- 4.5. Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.
- 4.6. Servicio: Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
- 4.7. Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- 4.8. Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita obligatoria.
- 4.9. Requisito de la Calidad: Requisito relativo a la calidad
- 4.10. Requisito Legal: Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.
- 4.11. Requisito Reglamentario: Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.
- 4.12. Conformidad: Cumplimiento de un requisito.
- 4.13. No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- 4.14. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 4.15. Eficacia: Grado en que se realizan las acciones planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 4.16. Producto No Conforme (PNC): Son todos aquellos productos que no cumplen con uno o más requisitos especificados.
- 4.17. Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o el proceso siguiente.

5. RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1. Alta dirección de Fresko Perú.
- 5.2. Gerente de Producción
- 5.3. Gerente Comercial
- 5.4. Responsables de los procesos

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El objetivo principal del proceso de diseño y desarrollo es que el nuevo producto satisfaga la nueva necesidad identificada, por ello se parte de dicha necesidad. El proceso es circular, el producto se verifica y se realizan los cambios pertinentes para corregir las salidas.

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del área comercial de Fresko Perú	Identificar la necesidad de productos Por medio de un análisis externo, realizar un estudio a la demanda y nuevas tendencias para obtener información sobre las necesidades y exigencias del mercado. Esta nueva oportunidad se contrasta con la capacidad de la empresa para ofrecer un nuevo producto.
2	Personal del área comercial y el área de producción.	Planificar el diseño y desarrollo Planificar las etapas y los controles del diseño y desarrollo de productos, las actividades, los responsables, la necesidad de participación de otras áreas y de clientes, así como el control de información documentada. Elaborar la planificación del proyecto y el periodo de duración en un diagrama de Gantt, desde la investigación del mercado hasta el lanzamiento al mercado.
3	Personal del área comercial y el área de producción.	Planificar las entradas del diseño y desarrollo Se debe determinar los requisitos esenciales del nuevo producto, requisitos del consumidor para el producto, información necesaria por parte de las otras áreas, responsables, requisitos legales y reglamentarios, y normas y prácticas básicas de la organización.
4	Personal del área comercial y el área de producción.	Evaluar la viabilidad de la propuesta Se evalúa si hay viabilidad comercial (si hay un mercado para este producto y existe demanda) y si es viable dentro de la empresa (si se cuenta con los recursos necesarios, personal, capacidad instalada y tecnología para la fabricación del nuevo

N°	Responsable	Descripción de la actividad
		producto).
5	Personal del área comercial y el área de producción.	<p>Revisar y aprobar el diseño</p> <p>Las salidas del diseño son los resultados finales de todos los procesos, sean estratégicos, operativos y de apoyo.</p> <p>La revisión es el primer tipo de control a realizar, en este punto, el área comercial y el área de producción dan el visto bueno para desarrollar el producto. En este punto se comprueba si el resultado es el esperado y se puede empezar a producir.</p>
6	Personal del área de producción.	<p>Desarrollo del producto</p> <p>Desarrollar el producto según el proceso de producción definido. Asegurarse que cumpla con los requisitos y sea adecuado.</p>
7	Personal del área comercial	<p>Implementar el producto en la cartera de la empresa</p> <p>Agregar el producto a la cartera de productos de la empresa.</p>
8	Personal del área comercial y el área de producción.	<p>Validar el diseño y el desarrollo</p> <p>Se examina el producto obtenido del diseño y desarrollo. Lo ideal es validar antes de ofrecer al cliente, sin embargo, para realizar una mejor evaluación se ofrece el producto como prueba a los operarios y algunos clientes para obtener retroalimentación.</p>
9	Personal del área comercial y el área de producción.	<p>Cambiar el diseño o desarrollo del producto de ser necesario</p> <p>Los cambios en el diseño y desarrollo pueden aparecer durante cualquier parte del procedimiento. Estos cambios surgen de las revisiones y validaciones realizadas. Se debe mantener información documentada sobre los cambios, resultados y acciones tomadas para prevenir errores.</p>

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio

ANEXO I SUB AK: Ficha de procedimiento de diseño y desarrollo de productos

Proceso		Responsable	
Diseño y desarrollo de los productos.		Gerente Comercial y Gerente de producción	
Misión			
Determinar la necesidad de vender un nuevo producto evaluando sus características, responsables y recursos que se requieren, así como los pasos a seguir para su producción.			
Procesos Relacionados		Documentos Relacionados	
Procesos estratégicos y procesos operativos		ODC-FRSK-SIG-01Mapa de procesos	
Actividades del Proceso			
<ul style="list-style-type: none">- Identificar la necesidad de productos- Planificar el diseño y desarrollo (tiempo, recursos, entre otros)- Evaluar viabilidad de la propuesta- Aprobar diseño y desarrollo		<ul style="list-style-type: none">- Implementar producto o servicio en la cartera de la empresa- Validar el diseño y desarrollo- Cambiar diseño y desarrollo del producto de ser necesario un cambio.	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Gerente de producción y gerente comercial.	<ul style="list-style-type: none">- Necesidad de producto identificada	<ul style="list-style-type: none">- Producto diseñado y producido.	<ul style="list-style-type: none">- Partes interesadas
Código	Indicador		
IND 001-00102 IND 001-00106 IND 001-00113 IND 001-00114	<ul style="list-style-type: none">- Número de incidencias por incorrecta asignación de recursos- Número de incidencias por incorrecta identificación de riesgos<ul style="list-style-type: none">- Número de incidencias por incorrecta actualización de documentos- Número de incidencias generales detectadas en auditorías		
Código	Registros		
FOR-FRSK-SIG-01 MAT-FRSK-SIG-08	<ul style="list-style-type: none">- Revisiones pertinentes del SIG- Matriz de gestión de documentos del SIG		
Recursos			
<ul style="list-style-type: none">- Sala de reuniones- Correo electrónico- Documentos del SGC			

ANEXO I SUB AL: Procedimiento de Compras

1. Objetivo

Este procedimiento busca garantizar y agilizar la adquisición de bienes y servicios por parte de Fresko Perú S.A. y velar por el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia y equidad para los proveedores y la organización.

2. Alcance

Este procedimiento está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Producción y debe ser acatado por los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

3. Descripción del Procedimiento

Actividad	Responsable	Descripción
Identificación de la necesidad	Gerente de Producción	El procedimiento de compras inicia con la identificación de la necesidad en el área respectiva.
Revisión de oferta/cotización	Líder de Calidad	El líder de calidad revisa en registros previos de compras, si el producto o servicio ya ha sido cotizado. En caso de ser positiva la respuesta continúa con la actividad tres (3). De lo contrario continúa con la actividad cuatro (4).
Actualización de oferta/cotización	Líder de Calidad	El líder de calidad se comunica con el proveedor con el propósito de verificar si éste mantiene precio de venta vigente de acuerdo con la cotización previa. Si la respuesta es positiva, se continúa con la actividad seis (6), de lo contrario se continúa con la actividad cuatro (4).
Solicitud de oferta/cotización	Líder de Calidad	Se identifican los proveedores que calzan con los requerimientos técnicos de la necesidad identificada. Una vez identificados, el líder de calidad envía el formato de solicitud de cotización a los proveedores. Nota 1: la solicitud de cotización se realiza Invitando en igualdad de condiciones. Nota 2: al proveedor se le debe dar un plazo mínimo para presentar la cotización de TRES DÍAS CALENDARIOS.
Selección de oferta/cotización	Líder de Calidad/Gerente de Producción	Se hace un cuadro comparativo de las ofertas presentadas y se lleva a la Gerencia de Producción para que sea aprobada o desaprobada según el caso. Se selecciona la de menor costo siempre y cuando cumpla con la totalidad de los requisitos. Si no existe ningún proveedor que cumpla las especificaciones, se vuelve a solicitar cotizaciones.

4. Criterios de selección de proveedores

El proceso de selección de proveedores se realizará de la siguiente manera:

- A. El Gerente de Producción deberá documentar los términos de referencia, donde se establecerá como mínimo:
- ☐ Cumplimiento de los requisitos mínimos del producto o servicio requerido.
 - ☐ Años de experiencia en el sector y tamaño de la empresa.
 - ☐ Claridad en las especificaciones técnicas del producto o servicio
 - ☐ Plazo de entrega
 - ☐ Línea de crédito
- B. Sistema de calificación de las propuestas: Una vez se reciban las ofertas o cotizaciones se analizará por parte del Gerente de Producción cuáles cumplen con la totalidad de requisitos técnicos de la propuesta y finalmente se seleccionará la más económica.
- C. La evidencia del proceso de selección, deberá quedar registrada en el formato de Evaluación de cotizaciones de proveedores, especificando el proveedor seleccionado con firma del Gerente de Producción.

5. Criterios de inspección del producto

La inspección del producto la realiza el Líder de Calidad que solicita la compra o su delegado. En la Inspección se verifica que el producto o servicio entregado por el proveedor, cumpla con las especificaciones de la Solicitud de Compra o de la Orden de Servicio, y se deja constancia en la Orden de Servicios.

Atentamente,

La Alta Dirección

ANEXO I SUB AM: Ficha de Procedimiento de Compras

Proceso		Compras	
Responsable		Gerente de Producción	
Misión		Asegurar que los insumos y servicios adquiridos por Fresko Perú S.A. cumplan los requisitos de compra especificados y estos se ajustan a las necesidades de la organización y de sus clientes.	
Procesos relacionados		Gestión Comercial, Seguimiento de Proveedores, Control de Stock, Gestión Documentaria.	
Documentos relacionados		ODC-FRSK-SGC-04 - Procedimiento de compras de insumos	
Actividades del Proceso			
- Envío de peticiones de oferta		- Envío de pedidos en firme	
- Selección de ofertas		- Recepción de comprobantes de entregas	
- Aprobación de compras		- Registrar las entradas en el sistema de información	
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
- Salazar Empaques S.A.	- Stocks en almacén	- Insumos según los requisitos de los clientes	- Área de Producción
- Abarrotes Ruiz y Hnos. E.I.R.L.	- Pedidos especiales por demanda	- Información para evaluación de los proveedores	- Líder de Calidad
Código	Indicador		
IND-FRSK-GD-01	Número de incidencias por incorrecto cumplimiento de requisitos		
IND-FRSK-GD-02	Número de incidencias por incorrecta definición de requisitos		
Registros		Recursos	
- Peticiones de oferta lanzadas - Ofertas recibidas - Pedidos aprobados y enviados - Comprobantes de entrega		- Acceso a sistema de información - Listado de proveedores activos - Tarifas y catálogos actualizados de proveedores	

ANEXO I SUB AN: Procedimiento de Trazabilidad de Lotes

I. Objetivo

Establecer el procedimiento para identificar el origen de los productos elaborados en la línea de Croccantinis, así como de los insumos utilizados para la elaboración de estos. La trazabilidad de estos lotes permitirá identificar posibles productos no conformes y obtener información precisa referente a fecha de producción, hora de producción, supervisor encargado, fecha de vencimiento, etc.

II. Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para los lotes producidos en la línea de Croccantinis de la empresa Fresko Perú.

III. Premisas

A continuación, las premisas que servirán como principios para el éxito del presente procedimiento:

- ☐ La empresa Fresko Perú se compromete a responder oportunamente posibles productos no conformes o disconformidades con el SGC.
- ☐ La Alta Dirección brindará las facilidades para que el presente procedimiento se lleve a cabo. Esto es, información documentada, material gráfico o digital, canales de comunicación y recursos humanos para la trazabilidad oportuna y eficiente.
- ☐ No será permitido alterar los resultados obtenidos de ninguna forma. Esto implica no sólo reportar todos los datos, sino hacerlo de manera oportuna,

IV. Fuentes

- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015
- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC - Fundamentos y Vocabulario

V. Definiciones pertinentes

- ☐ Cliente: “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (2015, ISO 9001:2015)

- ❑ Trazabilidad: “Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la locación de un objeto” (2015, ISO 9001:2015)
- ❑ Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (2015, ISO 9001:2015)

VI. Responsables

- Alta Dirección de Fresko Perú
- Líder de Producción
- Líder de Calidad y Nutrición
- Responsables de los procesos
- Cliente de Fresko Perú

VII. Procedimiento

1. **Responsable:** Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Asegurar el cumplimiento del llenado de la “*Matriz de Trazabilidad de Lotes*” por parte del personal operativo de forma oportuna y sin alterar la información registrada. El llenado de esta matriz puede realizarse de manera virtual o física, según el Líder de Calidad y Nutrición considere pertinente.
2. **Responsable:** Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Ante algún producto no conforme, disconformidad con el SGC o cuando la Gerencia o el Líder de Calidad y Nutrición consideren pertinente, debe seleccionar los productos que serán objetos de evaluación de trazabilidad. Los productos que formarán parte de la muestra serán aquellos identificados como No Conformes o en su defecto, se seleccionarán a través de un muestreo representativo (Ejemplo: Diferentes sabores y de diferentes lotes).
3. **Responsable:** Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Una vez determinada la muestra, proceder con la identificación de los productos a través de una codificación por lote producido. El Líder de Calidad y Nutrición también será el encargado de elaborar esta codificación, la cual se mantendrá como información interna de manera virtual o física, según se considere pertinente.

4. **Responsable:** Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Determinar responsabilidades, de ser el caso, o evaluar la efectividad de la trazabilidad de lotes. Asimismo, reportar a la Alta Dirección los resultados obtenidos durante los 3 días posteriores a la ejecución del presente procedimiento.



ANEXO I SUB AO: Matriz de Trazabilidad de Lotes

Tabla I 26: Matriz de Trazabilidad de Lotes

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE LOTES - SGC											
Información sobre el LLENADO DE LA MATRIZ			Información sobre LOTE							Información sobre INSUMOS	
Fecha	Hora	Motivo	Código	Nº de Lote	Fecha de Producción	Hora de Producción	Supervisor encargado	Fecha de Vencimiento	Comentarios sobre Calidad	Nº de Lote de principales insumos	Comentarios sobre Calidad

ANEXO I SUB AP: Procedimiento de Almacenamiento

I. Objetivo

Establecer el procedimiento para almacenar debidamente los insumos, los productos en proceso y los productos terminados. Esto asegurará el cumplimiento de los estándares de calidad determinados en el SGC sobre inocuidad alimentaria, así como la eficiencia y trazabilidad en la cadena productiva.

II. Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para la línea de Croccantinis determinado en el alcance del SGC.

III. Premisas

A continuación, las premisas que servirán como principios para el éxito del presente procedimiento:

- ☐ La empresa Fresko Perú se compromete a cumplir a cabalidad el presente procedimiento con el fin de lograr los resultados esperados.
- ☐ La Alta Dirección brindará las facilidades para que el presente procedimiento se lleve a cabo. Esto es, herramientas y equipos, así como ambientes propicios para el almacenamiento y recursos humanos capacitados.
- ☐ Ante cualquier incumplimiento, la Alta Dirección tomará las medidas correctivas necesarias, sin alterar de ninguna forma, los resultados obtenidos.

IV. Fuentes

- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015
- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC - Fundamentos y Vocabulario

V. Definiciones pertinentes

- ☐ Eficiencia: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Procedimiento: “Documento que explica cómo realizar una o varias actividades. Cuando el procedimiento es un documento, se denomina "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado" (2015, ISO 9001:2015)

- ❑ Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (2015, ISO 9001:2015)
- ❑ No conformidad: “No conformidad: incumplimiento o no satisfacción de un requisito” (2015, ISO 9001:2015)

VI. Responsables

- Alta Dirección de Fresko Perú
- Líder de Producción
- Líder de Calidad y Nutrición
- Responsables de los procesos
- Proveedores de Fresko Perú

VII. Procedimiento

→ Almacenamiento de Insumos:

Insumos Frescos: Son aquellos con un tiempo de vida más limitado y que requieren un almacenamiento especial. Principalmente son beterraga, ají amarillo, espinaca, acelga y albahaca. La compra de estos productos se realiza una vez a la semana.

1. **Responsable:** Líder de Producción.
Recibir las javas de alimentos reciclados en la planta y corroborar que las cantidades recibidas sean las que se solicitaron y que el estado de los productos sea el óptimo. El proveedor de estos alimentos es el que los acopia del mercado de Santa Anita.
2. **Responsable:** Responsables de los Procesos.
Lavar y desinfectar la mercadería recibida en los lavaderos determinados para ello y utilizando los insumos apropiados
3. **Responsable:** Responsables de los Procesos.
Porcionar los productos frescos en táperes con papel toalla para conservarlos correctamente. Posterior a ello, almacenar los tapers en el espacio refrigerado determinado para ello.

Insumos Secos: Son aquellos con un tiempo de vida más extenso y que no requieren un almacenamiento especial. Principalmente son los insumos de consumo humano utilizados en el proceso productivo (aceite de oliva, harina, sal, pimienta, ajo, avena, harinas) y el material utilizado en el empaquetamiento (packaging). Todos estos productos se compran una vez al mes.

1. **Responsable:** Líder de Producción
Recibir los alimentos en la planta y corroborar que las cantidades recibidas sean las que se solicitaron y que el estado de los productos sea el óptimo.
2. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Exclusivamente para las harinas, se porcionan en tapers de 5 kg, 10 kg o 20 kg según el plan de producción.
3. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Almacenar los insumos (porcionados en táperes en el caso de las harinas) en los estantes determinados para cada uno de los insumos.

→ **Almacenamiento de Productos en Proceso:**

Masas Frías de Croccantinis: Las masas listas para hornear.

1. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Almacenar las masas en el espacio refrigerado determinado para ello.

Masas Horneadas de Croccantinis: Las masas después de ser horneadas.

1. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Porcionar las masas horneadas en tapers para conservarlas correctamente. Posterior a ello, almacenar los tapers en el espacio refrigerado determinado para ello.

→ **Almacenamiento de Productos Terminados:**

1. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Rotular los lotes de productos terminados para su correcta clasificación,
identificación y trazabilidad.
2. **Responsable:** Responsables de los Procesos
Almacenar los productos terminados en los estantes determinados para
ello.



ANEXO I SUB AQ: Procedimiento de Evaluación de Satisfacción del Cliente

I. Objetivo

Establecer el procedimiento para determinar el nivel de satisfacción de nuestros clientes con respecto a los productos recibidos. Esto permitirá mejorar el desempeño del Sistema Integrado de Gestión.

II. Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para los clientes de Fresko Perú que hayan consumido un producto de la línea de Croccantinis.

III. Premisas

A continuación, las premisas que servirán como principios para el éxito del presente procedimiento:

- ☐ La Alta Dirección brindará las facilidades para que el presente procedimiento se lleve a cabo. Esto es, material gráfico o digital, canales de comunicación y recursos humanos para el análisis de los datos que se obtengan.
- ☐ Todos los resultados obtenidos serán analizados de forma eficiente, imparcial y sin discriminación alguna.
- ☐ No será permitido alterar los resultados obtenidos. Tampoco orientar, de alguna u otra forma, las respuestas hacia una calificación determinada.

IV. Fuentes

- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015
- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC - Fundamentos y Vocabulario
- ☐ Norma Internacional ISO 14001:2015
- ☐ Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)

V. Definiciones pertinentes

- ☐ Cliente: “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (2015, ISO 9001:2015)

- ❑ Evaluación de la satisfacción del Cliente: “Procedimiento para obtener información de manera sistemática y continua, tanto positiva como negativa sobre la percepción de nuestros clientes” (2015, ISO 9001:2015)
- ❑ Encuesta de Satisfacción: “Cuestionario con preguntas donde nuestros clientes manifiestan su percepción respecto al servicio prestado. Las encuestas se realizarán como mínimo una vez al año.” (2015, ISO 9001:2015)
- ❑ Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (2015, ISO 9001:2015)

VI. Responsables

- Alta Dirección de Fresko Perú
- Líder de Producción
- Líder de Calidad y Nutrición
- Responsables de los procesos

VII. Procedimiento

1. **Responsable:** Encargado de la Distribución
Actividad: Al momento de entregar los productos, preguntarle al cliente sobre la posibilidad de que pueda llenar la “Encuesta de Satisfacción del Cliente”. En caso de que el cliente acceda, solicitarle su correo electrónico del cliente para poder enviarle la encuesta en el transcurso del día.

2. **Responsable:** Gerencia de Marketing y Ventas
Actividad: Elaborar la “Encuesta de Satisfacción del Cliente” en formato de *FORMULARIO de Google*, Se utilizará este formato debido a su sencillez y practicidad tanto en el llenado de la encuesta como en el posterior análisis de los datos obtenidos.

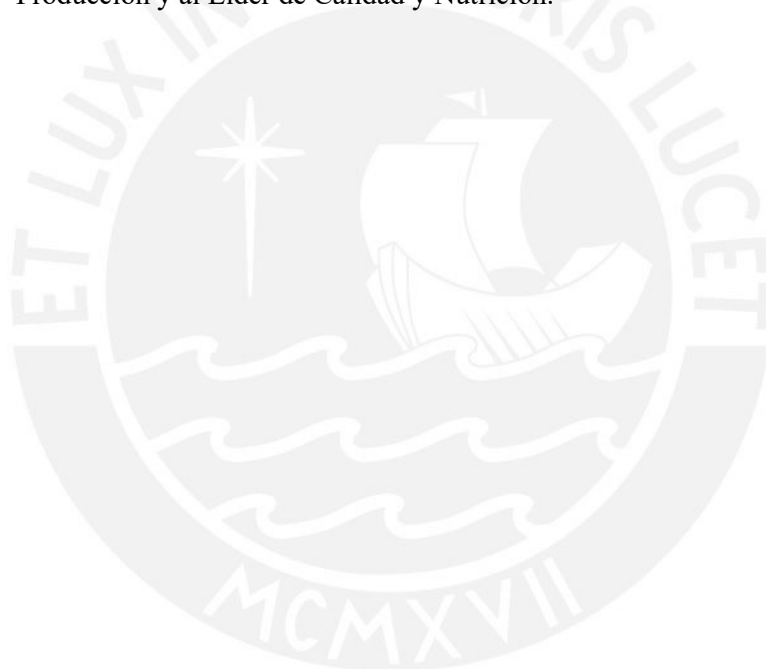
Nota: El responsable de elaborar la “Encuesta de Satisfacción del Cliente” deberá tener en cuenta los requisitos y expectativas del cliente y aspectos relevantes que permitan la mejora continua del SIG.

3. **Responsable:** Gerencia de Marketing y Ventas
Actividad: Realizar el análisis de los datos obtenidos de las encuestas y determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Fresko Perú con respecto

a los productos de la línea Croccantinis. El nivel de satisfacción se determinará de acuerdo a lo establecido en el siguiente cuadro:

<i>Grado de Satisfacción</i>	<i>Valoración</i>
Menos de 40%	Deficiente
Entre 40% - 80%	Regular
Más de 80%	Óptimo

Una vez determinado el nivel de satisfacción del cliente, en los próximos 5 días deberá presentar un informe con los resultados a la Alta Dirección, al Líder de Producción y al Líder de Calidad y Nutrición.



ANEXO I SUB AR: Procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos

I. Objetivo

Establecer el procedimiento para determinar la gestión de las quejas y los reclamos de nuestros clientes con respecto a los productos recibidos. Esto permitirá mejorar el desempeño del Sistema Integrado de Gestión.

II. Alcance

El presente procedimiento es de aplicación para los clientes de Fresko Perú que hayan consumido un producto de la línea de Croccantinis.

III. Premisas

A continuación, las premisas que servirán como principios para el éxito del presente procedimiento:

- ☐ La empresa Fresko Perú se compromete a responder oportunamente las quejas y los reclamos presentados por los clientes sobre la línea de Croccantinis.
- ☐ La Alta Dirección brindará las facilidades para que el presente procedimiento se lleve a cabo. Esto es, material gráfico o digital, canales de comunicación y recursos humanos para la respuesta a los clientes y el análisis de los datos que se obtengan.
- ☐ Todas las quejas y los reclamos serán atendidas respetando la protección de los derechos de los clientes con respecto a la manipulación de sus datos personales.
- ☐ Todas las quejas y los reclamos obtenidos serán analizados de forma eficiente, imparcial y sin discriminación alguna.
- ☐ No será permitido alterar los resultados obtenidos. Tampoco orientar, de alguna u otra forma, las respuestas hacia una calificación determinada.

IV. Fuentes

- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015
- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC - Fundamentos y Vocabulario
- ☐ Norma Internacional ISO 14001:2015
- ☐ Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)

V. Definiciones pertinentes

- ☐ Libro de Reclamaciones: “Es una herramienta útil para la presentación de tus quejas y reclamos ante un proveedor por inconvenientes surgidos tras la compra de un producto o servicio.” (2019, Autoridad Nacional de Protección al Consumidor)
- ☐ Cliente: “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Queja: “Es una disconformidad frente a una mala atención del proveedor, pero que no guarda relación directa con el producto o servicio adquirido” (2019, Autoridad Nacional de Protección al Consumidor)
- ☐ Reclamo: “Se produce cuando no estás conforme con el producto adquirido o servicio brindado. El proveedor tiene la obligación de darte una respuesta” (2019, Autoridad Nacional de Protección al Consumidor)
- ☐ Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (2015, ISO 9001:2015)

VI. Responsables

- Alta Dirección de Fresko Perú
- Líder de Producción
- Líder de Calidad y Nutrición
- Responsables de los procesos
- Cliente de Fresko Perú

VII. Procedimiento

1. **Responsable:** Cliente de Fresko Perú
Actividad: Presentar su queja o reclamos a través de la página web de Fresko Perú “www.freskoperu.com”. En este punto es preciso mencionar que hasta la fecha no existe un libro de reclamaciones virtual disponible en la página web de Fresko Perú; sin embargo, es posible que los clientes envíen sus quejas o reclamos a través de tres (3) canales:
 - ☐ La mensajería de “Contacto” directo
 - ☐ El número telefónico que se muestra en la página web

- ☐ El correo electrónico que se muestra en la página web

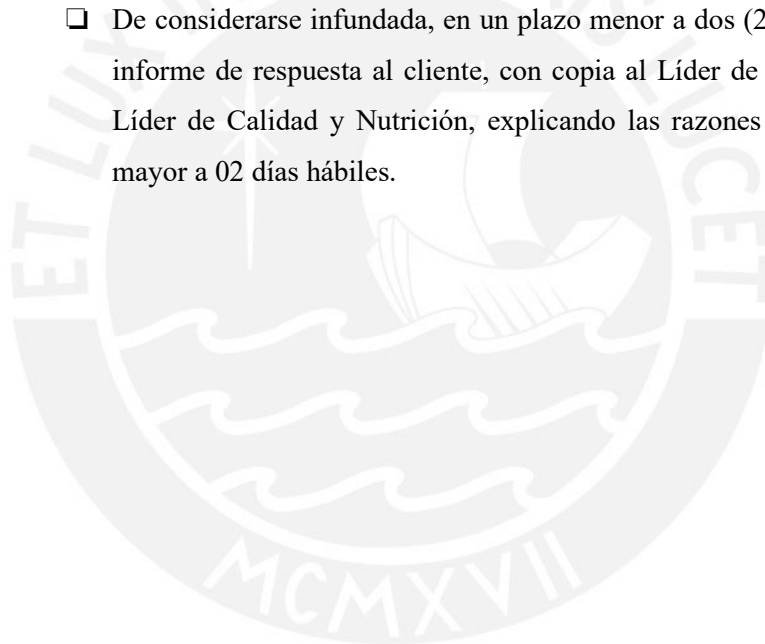
2. **Responsable:** Gerencia de Marketing y Ventas

Actividad: Remite la queja o reclamo al responsable del proceso donde se cometió el error con copia al Líder de Producción y al Líder de Calidad y Nutrición.

3. **Responsable:** Gerencia de Marketing y Ventas

Actividad: Analiza la pertinencia de la queja o reclamo, de ser el caso:

- ☐ De considerarse fundada, en un plazo menor a tres (3) días elabora el informe de respuesta al cliente, con copia al Líder de Producción y al Líder de Calidad y Nutrición, considerando las acciones inmediatas.
- ☐ De considerarse infundada, en un plazo menor a dos (2) días elabora el informe de respuesta al cliente, con copia al Líder de Producción y al Líder de Calidad y Nutrición, explicando las razones en un plazo no mayor a 02 días hábiles.



ANEXO I SUB AS: Procedimiento de control de calidad

Los consumidores esperan que el producto que compraron a la empresa Fresko Perú satisfaga sus expectativas y no presente defectos. Para lograr este objetivo, es necesario realizar un control de calidad dentro de la empresa con el fin de garantizar la calidad del producto, disminuir los costos y aumentar la eficiencia de los procesos.

1. OBJETIVO

El control de calidad se encargará de asegurar que los productos cumplan las mínimas condiciones de calidad, estos estándares serán definidos por la organización.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos operativos del sistema de gestión de la calidad de Fresko Perú

3. REFERENCIA NORMATIVA

- 3.1. Norma Internacional ISO 9001:2015
- 3.2. Norma Internacional ISO 9000:2015, Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario.
- 3.3. Decreto Supremo N° 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas - MINSA
- 3.4. Ley N° 26842. Ley General de Salud - MINSA
- 3.5. Libro Vigilancia y conservación de alimentos - MINSA
- 3.6. Ley N° 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. - Congreso de la República
- 3.7. Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de Alimentos - Congreso de la República
- 3.8. Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor - MINSA
- 3.9. Ley N° 27932. Ley que prohíbe el uso de la sustancia química Bromato de Potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano - MINSA
- 3.10. Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA que aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas" - MINSA

- 3.11. Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria aplicable a la fabricación de alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano - MINSA
- 3.12. Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano - MINSA
- 3.13. Resolución Ministerial N° 461-2007-MINSA que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas - MINSA

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

- 4.1. Partes Interesadas: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad
- 4.2. Cliente (Consumidor): Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- 4.3. Proveedor: Organización que proporciona un producto o un servicio.
- 4.4. Salida: Resultado de un proceso
- 4.5. Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.
- 4.6. Servicio: Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
- 4.7. Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- 4.8. Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita obligatoria.
- 4.9. Requisito de la Calidad: Requisito relativo a la calidad
- 4.10. Requisito Legal: Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.
- 4.11. Requisito Reglamentario: Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.
- 4.12. Conformidad: Cumplimiento de un requisito.
- 4.13. No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- 4.14. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 4.15. Eficacia: Grado en que se realizan las acciones planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- 4.16. Producto No Conforme (PNC): Son todos aquellos productos que no cumplen con uno o más requisitos especificados.
- 4.17. Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o el proceso siguiente.

5. RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1. Alta dirección de Fresko Perú.
- 5.2. Gerente de Producción
- 5.3. Líder de Producción
- 5.4. Líder de calidad y nutrición
- 5.5. Responsables de los procesos.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- 6.1. Control de calidad a insumos

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	<p>Gestión de muestras y pedidos</p> <p>Detecta el estado de los insumos, es decir, verifica que correspondan a la orden de compra y revisa si hay insumos que no cumplen los requisitos y especificaciones, o están en mal estado, considerando como base lo indicado en los estándares de calidad de los proveedores. ODC-FRSK-SGC-05 “Tabla de control de Productos No Conformes”</p>
2	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	<p>Proceso de lavado y desinfección</p> <p>Siguiendo los procedimientos de inocuidad alimentaria, proceder con el lavado y desinfección de los alimentos en los espacios adecuados previamente desinfectados. Los operarios seguirán los lineamientos de BPM, POES y HACCP, y otros requisitos legales de producción de alimentos detallados en la matriz legal. Además, tendrán en todo momento implementos de seguridad que garanticen la higiene de los procesos.</p>
3	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	<p>Control de inventarios</p> <p>Mantener un registro de los insumos en inventario detallando la fecha de ingreso al almacén y la fecha límite para usar los productos, todos los insumos deben tener un rotulado con sus características respectivas. Además, la temperatura de los congeladores se debe mantener inalterable para no alterar el estado de los insumos a lo largo de la cadena de producción.</p>
4	Responsable/Dueño del	Reportar en caso de inconformidad

N°	Responsable	Descripción de la actividad
	proceso de producción de Fresko Perú.	Consolidar la información y reportar al líder de calidad para su conocimiento y seguimiento de acciones correctivas, según sea el caso. Cuando el insumo ya no puede utilizarse en el proceso productivo, se destina a un proceso tercerizado de compostaje de alimentos con su proveedor. ODC-FRSK-SGC-06“Registro de Productos no Conformes”

6.2. Control de calidad a productos en proceso

N°	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	Cadena de Producción Siguiendo los procedimientos de inocuidad alimentaria, proceder con la manipulación de los alimentos en los espacios adecuados previamente desinfectados. Los operarios seguirán los lineamientos de BPM, POES y HACCP, y otros requisitos legales de producción de alimentos detallados en la matriz legal. Además, tendrán en todo momento implementos de seguridad que garanticen la higiene de los procesos.
2	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	Preparación de los productos Los operarios deberán seguir la receta maestra, manteniendo las medidas correctas y el procedimiento específico según cada tipo de producto.
3	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	Control y medición de temperatura de cadena de frío y otros implementos de la planta De manera diaria se revisará si la temperatura de las congeladoras es la adecuada para la preservación de los insumos o los productos en proceso. Además, al iniciar el día se verificará que todos los implementos estén funcionando bien, que no haya fugas de gas y que se tendrá una provisión de agua/luz segura.
4	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú	Uso de utensilios de bioseguridad Al ingresar, los operarios deberán utilizar implementos de bioseguridad (guantes, gorro, mascarilla, otros) según los requisitos legales. El líder de calidad debe coordinar el abastecimiento de los equipos de bioseguridad y reportar en caso requiera más, además, deberá verificar que los operarios cumplan los protocolos establecidos.
5	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	Reportar en caso de inconformidad Consolidar la información y reportar al líder de calidad para su conocimiento y acción correctiva, según sea el caso. Cuando el producto no puede utilizarse en el proceso productivo o no corresponda a los estándares

N°	Responsable	Descripción de la actividad
		de calidad de la empresa, se destina a consumo de los operarios o a un proceso tercerizado de compostaje de alimentos con su proveedor. ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de Producto No Conforme”

6.3. Control de calidad a productos terminados

N°	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del proceso de producción de Fresko Perú	Almacenamiento de contraprueba en batch Se almacena una muestra de la producción en caso de reclamo, con el fin de saber de qué lote proviene el producto final y saber si las características organolépticas cambiaron. De ser el caso se aplicarán medidas correctivas.
2	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú	Control y medición de temperatura de cadena de frío y otros implementos de la planta De manera diaria se revisará si la temperatura de las congeladoras es la adecuada para la preservación de los productos finales, así como el control de las condiciones de los almacenes donde se guardan los productos terminados.
3	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú	Acción Correctiva Corregir inmediatamente el producto no conforme, teniendo en cuenta los requisitos sobre el producto para asegurar la satisfacción del cliente. En caso se observe tendencia de crecimiento de PNC durante 3 meses consecutivos, solicitar la apertura de una solicitud de acción correctiva en el proceso o la receta.
4	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú	Control de inventarios Mantener un registro de los productos en stock detallando la fecha de producción y fecha de vencimiento, todos los productos tienen un rotulado con sus respectivas características, composición nutricional, peso, etc. Consolida y registra los inventarios según la matriz de inventarios.
5	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú	Gestionar las acciones necesarias para la eliminación de las causas raíces de la no conformidad en los productos, según lo indicado en el procedimiento PRO-FRSK-SGC-09 “Procedimiento de Control de Productos no Conformes”

7. REGISTRO

- ODC-FRSK-SGC-05 “Tabla de control de productos no conformes”

- ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de productos no conformes”
- ODC-FRSK-SGC-07 “Registro de corrección de productos no conformes”
- PRO-FRSK-SGC-09 “Procedimiento de Control de Productos no Conformes”

8. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio



ANEXO I SUB AT: Procedimiento de control de productos no conformes

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la gestión adecuada de los productos no conformes, así como definir responsabilidades para su adecuado tratamiento.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos del sistema de gestión de la calidad de Fresko Perú.

3. REFERENCIA NORMATIVA

- 3.1. Norma Internacional ISO 9001:2015
- 3.2. Norma Internacional ISO 9000:2015, Sistema de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario.
- 3.3. Decreto Supremo N° 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas - MINSA
- 3.4. Ley N° 26842. Ley General de Salud - MINSA
- 3.5. Libro Vigilancia y conservación de alimentos - MINSA
- 3.6. Ley N° 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. - Congreso de la República
- 3.7. Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de Alimentos - Congreso de la República
- 3.8. Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor - MINSA
- 3.9. Ley N° 27932. Ley que prohíbe el uso de la sustancia química Bromato de Potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano - MINSA
- 3.10. Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA que aprueba la "Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas" - MINSA
- 3.11. Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria aplicable a la fabricación de alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano - MINSA

- 3.12. Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA que aprueba la Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano - MINSA
- 3.13. Resolución Ministerial N° 461-2007-MINSA que aprueba la Guía Técnica para el Análisis Microbiológico de Superficies en contacto con Alimentos y Bebidas - MINSA

4. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIONES

- 4.1. Partes Interesadas: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad
- 4.2. Cliente (Consumidor): Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- 4.3. Proveedor: Organización que proporciona un producto o un servicio.
- 4.4. Salida: Resultado de un proceso
- 4.5. Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.
- 4.6. Servicio: Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
- 4.7. Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- 4.8. Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita obligatoria.
- 4.9. Requisito de la Calidad: Requisito relativo a la calidad
- 4.10. Requisito Legal: Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo.
- 4.11. Requisito Reglamentario: Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo.
- 4.12. Conformidad: Cumplimiento de un requisito.
- 4.13. No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- 4.14. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- 4.15. Eficacia: Grado en que se realizan las acciones planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- 4.16. Producto No Conforme (PNC): Son todos aquellos productos que no cumplen con uno o más requisitos especificados.
- 4.17. Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso o el proceso siguiente.

5. RESPONSABLES DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1. Alta dirección de Fresko Perú.
- 5.2. Gerente de Producción
- 5.3. Líder de Producción
- 5.4. Líder de calidad y nutrición
- 5.5. Responsables de los procesos.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. Identificación de Productos no Conformes

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	Detectar los productos no conformes (PNC) Detecta los Productos no conformes, es decir, los productos que no cumplen los requisitos y especificaciones, considerando como base lo indicado en la PRO-FRSK-SIG-09 “Procedimiento de Control de Productos No Conformes”
2	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	Registra los PNC Registrar el Producto No Conforme en el ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de producto no conforme”
3	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	Comunicar el PNC Comunicar el Producto No Conforme al responsable del proceso vía correo electrónico adjuntando el registro de PNC.
4	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú.	Reportar el PNC Consolida y reporta el ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de producto no conforme” al Coordinador del SGC, para su conocimiento y seguimiento de acciones correctivas, según sea el caso.

6.2. Tratamiento del PNC

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
1	Personal del proceso de producción de Fresko Perú.	Corregir el PNC Corregir inmediatamente el producto no conforme, teniendo en cuenta los requisitos sobre el producto para asegurar la satisfacción del cliente. Registrar la corrección en el ODC-FRSK-SGC-07 “Registro de corrección de producto no conforme” y

Nº	Responsable	Descripción de la actividad
		comunicar al responsable del proceso.
2	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú.	Reportar el ODC-FRSK-SGC-07 “Registro de corrección de producto no conforme” al coordinador del SGC para el análisis control y medición.
3	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú.	Acción Correctiva No Conformidad: En caso se observe tendencia de crecimiento del PNC durante 3 meses consecutivos, solicitar la apertura de una solicitud de acción correctiva.
4	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú.	Consolidar los PNC Consolida y registra los ANC de todos los procesos en la ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de productos no conformes”
5	Responsable/Dueño del proceso de producción de Fresko Perú.	Gestionar las acciones necesarias para la eliminación de las causas raíces de la no conformidad, según lo indicado en el procedimiento PRO-FRSK-SGC-09 “Procedimiento de Control de Productos no Conformes”.

7. REGISTRO

- ODC-FRSK-SGC-05 “Tabla de control de productos no conformes”
- ODC-FRSK-SGC-06 “Registro de productos no conformes”
- ODC-FRSK-SGC-07 “Registro de corrección de productos no conformes”
- PRO-FRSK-SGC-09 “Procedimiento de Control de Productos no Conformes”

8. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha de aprobación	Descripción del cambio

ANEXO I SUB AU: Control de productos no conformes

Fresko Perú, a fin de gestionar adecuadamente los productos no conformes, ha establecido el procedimiento Control de Productos no conformes en el cual se especifica que las salidas no conformes deberán ser registradas en el Registro de producto no conforme, y una vez subsanado este deberá ser registrada en el Registro de corrección de productos no conforme.

Tabla I 27: Control de productos no conformes

PROCESO:

FECHA DE CONTROL:

FECHA DE REMISIÓN DEL FORMATO:

N°	Fecha de detección	Proceso donde se originó el PNC	Especificación incumplida	Acción Implementada	Identificado por	Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO:

ANEXO I SUB AV: Registro de productos no conformes

Tabla I 28: Registro de productos no conformes

PROCESO:

FECHA DE CONTROL:

FECHA DE REMISIÓN DEL FORMATO:

Nº	Fecha de detección	Proceso donde se originó el PNC	Especificación incumplida	Acción Implementada	Identificado por	Observacion es

RESPONSABLE DEL PROCESO:

ANEXO I SUB AW: Registro de corrección de productos no conformes

Tabla I 29: Registro de corrección de productos no conformes

PROCESO:

FECHA DE CONTROL:

FECHA DE REMISIÓN DEL FORMATO:

Nº	Fecha de recepción del SNC	Organización / proceso donde se identificó el PNC	Especificación incumplida	Acción Implementada	Fecha de corrección	Corregido por	Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO:

ANEXO I SUB AX: Matriz de Indicadores de Desempeño

Tabla I 30: Matriz de Indicadores de Desempeño

Orientación	Nº	Proceso	Responsable	Nº	Indicador de medición	Meta	Frecuencia	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
		Producción		1	Tiempo promedio para solucionar deficiencias en el proceso		Mensual												
		Producción		2	# de incidencias por incorrecta asignación de recursos		Mensual												
		Producción		3	(# de productos no conformes - # de productos no conformes del mes anterior) / (# de productos no conformes del mes anterior)		Mensual												
		Producción		4	(Kg de mermas - Kg de mermas del mes anterior) / (Kg de mermas del mes anterior)		Mensual												
		Producción		5	# de revisiones realizadas a los principales equipos de la planta		Mensual												
		Producción		6	# de actualizaciones de la Matriz de Riesgos		Mensual												
		Comercial		7	(# de quejas y reclamos /# de quejas y reclamos del mes anterior)-1		Mensual												
		Comercial		8	(# clientes satisfechos/ # clientes satisfechos del mes anterior)-1		Mensual												
		Comercial		9	(# clientes totales - # clientes antiguos) / (# clientes antiguos)		Mensual												
		Comercial		10	(Ventas de productos/Ventas de productos del mes anterior)-1		Mensual												

Orientación	Nº	Proceso	Responsable	Nº	Indicador de medición	Meta	Frecuencia	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
		Recursos humanos		11	# de personal capacitado/ Total de personal		Mensual												
		Recursos humanos		12	% personal que cumple con capacitaciones		Mensual												
		Recursos humanos		13	# de registros de información documentada		Mensual												
		Recursos humanos		14	% cumplimiento en torno al programa de auditoria		Anual												
		Recursos humanos		15	# de actualizaciones de la Matriz Legal		Anual												
Observaciones:																			

ANEXO I SUB AY: Fichas de Indicadores

Proceso	Producción	Código	IND 001-00101
Nombre del indicador	Tiempo promedio para solucionar deficiencias en el proceso	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	Tiempo promedio para solucionar deficiencias en el proceso			Fundamento	Se analizarán los reportes del área de producción y la gestión de las fallas en el proceso, se analizará el origen de las deficiencias para ubicarlas dentro de la cadena de producción y disminuir, eliminar o gestionar el riesgo.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se dará seguimiento a los procesos de producción para determinar aquellos que tienen mayor margen de error y la velocidad de respuesta de los responsables / dueños del proceso.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Reportes de producción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	Tiempo promedio para solucionar deficiencias en el proceso antes de capacitación		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	Tiempo promedio para solucionar deficiencias en el proceso después de capacitación		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Producción	Código	IND 001-00102
Nombre del indicador	Incorrecta asignación de recursos	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	# de incidencias por incorrecta asignación de recursos			Fundamento	Se evaluará semanalmente que las gerencias realicen una evaluación sobre posibles negligencias o deficiencias en la asignación de recursos con el fin de evitar futuros errores.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Mapear el origen de la incorrecta asignación de recursos y mejorar la gestión de estos en la cadena de producción.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Gestión de inventarios	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de incidencias por incorrecta asignación de recursos		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Procesos de Producción	Código	IND 001-00103
Nombre del indicador	Productos no conformes	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	$\frac{(\# \text{ de productos no conformes} - \# \text{ de productos no conformes del mes anterior})}{(\# \text{ de productos no conformes del mes anterior})}$			Fundamento	Se analizarán los reportes del área de producción sobre el % de productos no conformes en cada lote y la gestión de estos.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Mapear el origen de la no conformidad en los productos para eliminar o minimizar el problema y mejorar el grado de satisfacción del cliente.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Procedimiento de Gestión de Productos No Conformes	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de productos no conformes		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	# de productos no conformes del mes anterior		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Producción	Código	IND 001-00104
Nombre del indicador	Mermas del proceso	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	(Kg de mermas - Kg de mermas del mes anterior) / (Kg de mermas del mes anterior)			Fundamento	Se llevará control de las mermas del proceso		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Control a aquellos procesos de producción para determinar aquellos que generan mayor volumen de mermas y tomar acciones correctivas. Se utilizarán herramientas como los "5 porqués" e "Ishikawa".	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Reportes de producción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	Kg de mermas		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	Kg de mermas del mes anterior		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Soporte	Código	IND 001-00105
Nombre del indicador	Revisión y mantenimiento de equipos	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	# de revisiones realizadas a los principales equipos de la planta			Fundamento	Se llevará control de las revisiones y el mantenimiento a los equipos de la planta de producción		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se dará seguimiento a los procesos de producción para determinar aquellos que tienen mayor margen de error y la velocidad de respuesta de los responsables / dueños del proceso.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Gestión de IME	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de revisiones realizadas a los principales equipos de la planta		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Producción	Código	IND 001-00106
Nombre del indicador	Matriz de Riesgos	Responsable	Gerente de producción

Fórmula del Indicador	# de actualizaciones de la Matriz de Riesgos			Fundamento	Control de riesgos de calidad y ambiental asociados a la cadena de producción		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se dará seguimiento a los procesos de producción para determinar aquellos que tienen mayor margen de error y la velocidad de respuesta de los responsables / dueños del proceso.	
Frecuencia de medición	Semestral	Fuente de Información	Matriz de Riesgos	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de actualizaciones de la Matriz de Riesgos		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	# de acciones correctivas implementadas en el proceso productivo		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión comercial, atención de reclamos del consumidor	Código	IND 001-00107
Nombre del indicador	Quejas y reclamos	Responsable	Gerente comercial

Fórmula del Indicador	(# de quejas y reclamos /# de quejas y reclamos del mes anterior)-1			Fundamento	Se analizará las quejas y reclamos para eliminar las causas raíces mediante acciones correctivas y preventivas.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Disminuir gradualmente el número de quejas de forma mensual.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Encuestas de satisfacción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de quejas y reclamos		Número	Encuestas de satisfacción		
Dato 2	Variable	# de quejas y reclamos del mes anterior		Número	Encuestas de satisfacción		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00108
Nombre del indicador	Satisfacción del cliente	Responsable	Gerente comercial

Fórmula del Indicador	(# clientes satisfechos/ # clientes satisfechos del mes anterior)-1			Fundamento	Esquematizar las diferentes causas de insatisfacción mediante el diagrama Pareto para lograr reducir eficientemente la insatisfacción de los clientes.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Determinar las causas que generan insatisfacción de los clientes para remediarlas.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Encuesta de satisfacción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	Nivel de satisfacción		Número	Encuesta de satisfacción		
Dato 2	Variable	Nivel de satisfacción del mes anterior		Número	Encuesta de satisfacción		
Dato 3	Variable	# clientes satisfechos		Número	Encuesta de satisfacción		
Dato 4	Variable	# clientes satisfechos del mes anterior		Número	Encuesta de satisfacción		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00109
Nombre del indicador	Fidelidad de clientes	Responsable	Gerente comercial

Fórmula del Indicador	$\frac{(\# \text{ clientes totales} - \# \text{ clientes antiguos})}{(\# \text{ clientes antiguos})}$			Fundamento	Se analizará el número de clientes recurrentes para determinar sus preferencias y lo que influye en su decisión de compra.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Aumentar gradualmente el número de clientes recurrentes.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Encuesta de satisfacción	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# clientes totales		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	# clientes antiguos		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión comercial	Código	IND 001-00110
Nombre del indicador	Nivel de ventas	Responsable	Gerente comercial

Fórmula del Indicador	(Ventas de productos/Ventas de productos periodo anterior)-1			Fundamento	Verificar el nivel de ventas obtenido por línea de producto, con el fin de compararlo con las ventas del mes anterior y con las del periodo anterior.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Determinar el nivel de ventas de Fresko y el cumplimiento de los objetivos.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Estados financieros de la empresa	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	Total de ventas (ingresos) de productos		Soles	Estado de ganancias y pérdidas		
Dato 2	Variable	Ratio de liquidez		Número	Reporte de índices financieros		
Dato 3	Variable	Ratio de apalancamiento		Número	Reporte de índices financieros		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión de Recursos Humanos	Código	IND 001-00111
Nombre del indicador	Personal capacitado	Responsable	Gerente de Recursos Humanos

Fórmula del Indicador	# de personal capacitado/ Total de personal			Fundamento	Se evaluará constantemente al personal y se los capacitará en lo que se requiera.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Obtener la cantidad de trabajadores que asisten a las capacitaciones y poder determinar la cantidad de capacitaciones y charlas de sensibilización necesarias para el SIG.	
Frecuencia de medición	Semestral	Fuente de Información	Reporte de capacitaciones	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	Cantidad de personal capacitado		Número	Asistencia de capacitaciones		
Dato 2	Variable	Total de personal		Número	Asistencia de capacitaciones		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión de Talento Humano	Código	IND 001-00112
Nombre del indicador	Cumplimiento de capacitaciones y charlas de sensibilización	Responsable	Gerente de Talento Humano

Fórmula del Indicador	% personal que cumple con capacitaciones			Fundamento	Importancia de la ISO 9001:2015 y la ISO 14001:2015 en la Gestión de la Calidad y Ambiental en empresas productoras de alimentos de consumo humano.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se evaluará constantemente al personal y al entorno de la empresa para crear y actualizar el FODA y la matriz de stakeholders, con el fin de capacitarlos y trabajar en las debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado.	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Reporte de capacitaciones	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	% personal que cumple con capacitaciones		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	Total de personal		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión de Talento Humano	Código	IND 001-00113
Nombre del indicador	Información documentada	Responsable	Gerente de Gestión Humana

Fórmula del Indicador	# de registros de información documentada			Fundamento	Importancia de registrar toda evidencia documentaria de cumplimiento de estándares en los procesos internos		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se evaluará semanalmente que los responsables carguen información al sistema con el fin de mejorar la gestión de información documentada y tener un respaldo ante posibles pérdidas de información.	
Frecuencia de medición	Semanal	Fuente de Información	Registro de información documentada	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de registros de información documentada		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
JUN					
JUL					
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión de Recursos Humanos	Código	IND 001-00114
Nombre del indicador	Auditoría interna	Responsable	Gerente de Talento Humano

Fórmula del Indicador	% cumplimiento en torno al programa de auditoría			Fundamento	Importancia de cumplir con los procesos de mejora continua y que un auditor externo a la empresa verifique el cumplimiento de estándares en los procesos internos.		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se evaluará que los responsables cumplan con el programa de auditoría.	
Frecuencia de medición	Anual	Fuente de Información	Reporte de capacitaciones	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	% cumplimiento en torno al programa de auditoría		Número	KPIs y objetivos		
Dato 2	Variable	% personal que cumple con capacitaciones		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

Proceso	Gestión de Talento Humano	Código	IND 001-00115
Nombre del indicador	Matriz Legal	Responsable	Gerente de Talento Humano

Fórmula del Indicador	# de actualizaciones de la Matriz Legal			Fundamento	Importancia de la identificación de los asuntos legales, acuerdos internacionales y reglamentación sectorial pertinente a la operación de la empresa y al cumplimiento de los objetivos ambientales determinados en el SGA		
Indique el número del objetivo al que corresponde	Objetivo estratégico general		Objetivo específico		Criterios para elaborar la fórmula	Se evaluará mensualmente que las gerencias realicen una actualización de la Matriz Legal con el fin de identificar nuevos requisitos para su posterior cumplimiento	
Frecuencia de medición	Mensual	Fuente de Información	Matriz Legal	Unidades	1	Tendencia esperada	
Meta		Nivel Satisfactorio		Nivel aceptable		Nivel crítico	
Datos	Tipo de Dato	Nombre de dato		Unidad de medida	Origen de dato		
Dato 1	Variable	# de actualizaciones de la Matriz Legal		Número	KPIs y objetivos		

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
ENE					
FEB					
MAR					
ABR					
MAY					
JUN					
JUL					

20XX	META	LOGRO	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS (Totales)	FECHA DE ANÁLISIS
AGO					
SEPT					
OCT					
NOV					
DIC					

Firma del responsable del proceso:	
Nombre del responsable del proceso:	
Información procesada por:	

DEFINICIONES
VO: Valor Objetivo
VLP: Valor Límite Permitido
AC: Acción Correctiva
AP: Acción Preventiva
AM: Acción de Mejora

ANEXO I SUB AZ: Programa Anual de Auditorías del SIG

Tabla I 31: Programa Anual de Auditorías del SIG

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS - SIG															
Objetivo	Planificar las auditorías del presente año y determinar qué procesos serán auditados, asimismo, quiénes serán los encargados de auditar dichos procesos.														
Alcance	Al alcance del presente programa son las auditorías internas de la empresa Fresko Perú, realizadas a los procesos que se llevan a cabo dentro de sus instalaciones.														
Recursos	Principalmente los materiales gráficos y audiovisuales de soporte, así como el capital humano que será el encargado de ejecutar las auditorías.														
N°	Procesos a ser auditados	Tipo de Proceso	Auditor	Mes de Auditoría											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Gestión de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas	Proceso Estratégico	Auditor Externo designado por la Alta Dirección												X
2	Desarrollo de productos, procesos y tecnologías (I+D)	Proceso Estratégico	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X											
3	Abastecimiento y recuperación de alimentos	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X			X			X			X		
4	Clasificación por tipo	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X			X			X			X		
5	Lavado y desinfección	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X			X			X			X		

N°	Procesos a ser auditados	Tipo de Proceso	Auditor	Mes de Auditoría											
				En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
6	Porcionado de puré de verduras por batch	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
7	Elaboración de masas	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
8	Pesado y porcionado	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
9	Embolsado, sellado y fechado	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
10	Despacho o distribución	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
11	Post Venta	Proceso Operativo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					
12	Control de información documentada	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X											
13	Pricing y costeo	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X											
14	Contabilidad, facturación y cobranza	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección												X

N°	Procesos a ser auditados	Tipo de Proceso	Auditor	Mes de Auditoría											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
15	Gestión de requisitos legales y otros requisitos	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección												X
16	Seguridad y salud en el trabajo	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X											
17	Selección, contratación, capacitación y planilla	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección												X
18	Compras y tercerización	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X											
19	Mantenimiento y limpieza de infraestructura física e instalaciones	Proceso de Apoyo	Auditor Externo designado por la Alta Dirección	X						X					

ELABORACIÓN

Fecha	
Nombre	
Firma	

APROBACIÓN

Fecha	
Nombre	
Firma	

Leyenda	AI: Auditoría Interna
	AC: Auditoría del SGC
	AM: Auditoría del SGA
	AG: Auditoría del SIG
	AS: Auditoría de Seguridad



ANEXO I SUB BC: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías

Tabla I 32: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías del SIG

Procesos a Auditar	Posibles Fallas	Corrección	Acción Correctiva	Severidad	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Gestión de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas	No identificar una no conformidad	Identificar la no conformidad	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	3	6
Gestión de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas	No diseñar o ejecutar una acción correctiva frente a una no conformidad	Diseñar o ejecutar la acción correctiva	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Desarrollo de productos, procesos y tecnologías (I+D)	No cumplir con el plan de desarrollo de productos	Cumplir con el plan de desarrollo de productos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	2	2
Desarrollo de productos, procesos y tecnologías (I+D)	Aprobar un nuevo producto sin cumplir con los estándares pertinentes	Probar el producto bajo los estándares pertinentes	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Abastecimiento y recuperación de alimentos	Acopiar alimentos en mal estado	Desechar los alimentos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Clasificación por tipo	No detectar un alimento en mal estado	Comprobar el estado del alimento	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	2	6
Lavado y desinfección	No lavar o desinfectar correctamente los alimentos	Lavar o desinfectar correctamente los alimentos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Lavado y desinfección	Causar algún tipo de malestar físico a los clientes	Identificar el proceso donde se quebró la inocuidad	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Elaboración de masas	No cumplir con los estándares de inocuidad	Retomar los estándares de inocuidad	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	2	6

Procesos a Auditar	Posibles Fallas	Corrección	Acción Correctiva	Severidad	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Pesado y porcionado	Verter más o menos producto que lo adecuado	Corregir la cantidad vertida para los próximos lotes	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	3	6
Embolsado, sellado y fechado	No cumplir con los estándares de inocuidad	Retomar los estándares de inocuidad	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	2	4
Embolsado, sellado y fechado	Fechar con una fecha errónea	Corregir la fecha y volver a fechar	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	1	1	1
Embolsado, sellado y fechado	No se vea la fecha de producción o vencimiento	Volver a fechar	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	1	1	1
Despacho o distribución	Entregar un producto en mal estado	Reponer el producto al cliente	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	3	1	3
Despacho o distribución	Entregar un producto incorrecto	Entregar el producto correcto	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	1	2
Despacho o distribución	Entregar un producto a un cliente incorrecto	Entregar el producto al cliente correcto	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	1	2
Despacho o distribución	Entregar un producto en un tiempo incorrecto	Entregar el producto correcto	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	3	6
Post Venta	No responder las quejas o reclamos de los clientes	Responder a las quejas o reclamos de los clientes	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	3	6
Post Venta	No atender las consultas de los clientes	Atender las consultas de los clientes	POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)	2	3	6

Procesos a Auditar	Posibles Fallas	Corrección	Acción Correctiva	Severidad	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Control de información documentada	Perder información documentada	Buscar la información documentada perdida	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Control de información documentada	Codificar de forma errónea la información documentada	Volver a codificar de forma correcta	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	3	3
Control de información documentada	Conservar la información documentada en un ambiente inadecuado	Conservar la información documentada en un ambiente adecuado	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	2	2
Pricing y costeo	Vender productos a un precio incorrecto	Volver a determinar el pricing de todos los productos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Pricing y costeo	Vender productos con costos muy elevados	Costear adecuadamente todos los productos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	3	9
Contabilidad, facturación y cobranza	Errores en la tributación contable (PDTs)	Regularizar y elaborar los PDTs correctamente	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Contabilidad, facturación y cobranza	No contar con los Estados Financieros oportunamente	Regularizar y elaborar los Estados Financieros oportunamente	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	3	9
Contabilidad, facturación y cobranza	Facturar de forma incorrecta a clientes	Regularizar y facturar correctamente a los clientes	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	2	6
Contabilidad, facturación y cobranza	No cobrar oportunamente a clientes	Cobrar oportunamente a clientes	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	2	6
Gestión de requisitos legales y otros requisitos	No cumplir con algún requisito legal u otro requisito	Regularizar y cumplir con todos los requisitos legales u otros requisitos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	3	6

Procesos a Auditar	Posibles Fallas	Corrección	Acción Correctiva	Severidad	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Gestión de requisitos legales y otros requisitos	No actualizar la Matriz Legal	Actualizar la Matriz Legal	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	2	2
Seguridad y salud en el trabajo	No prevenir accidentes laborales	Atender el posible accidente laboral y sancionar	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Selección, contratación, capacitación y planilla	No contratar al personal correcto	Contratar al personal correcto	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	3	3
Selección, contratación, capacitación y planilla	Escasez de capital humano	Contratar al personal correcto	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Selección, contratación, capacitación y planilla	No contar con perfiles de puestos oportunamente	Capacitar al personal para que cumpla con el perfil	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	3	3
Selección, contratación, capacitación y planilla	No pagar los sueldos de forma correcta y oportuna	Recalcular los sueldos y corregir	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Compras y tercerización	No prevenir fraudes con proveedores	Detectar el fraude y sancionar	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	3	1	3
Compras y tercerización	Comprar productos inapropiados	Determinar las características correctas para futuras compras	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Compras y tercerización	Tercerizar con un proveedor inapropiado	Volver a seleccionar un proveedor correcto	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4
Mantenimiento y limpieza	Mantener las instalaciones sucias y desordenadas	Limpiar y ordenar las instalaciones	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	1	1	1

Procesos a Auditar	Posibles Fallas	Corrección	Acción Correctiva	Severidad	Probabilidad	Nivel de Riesgo
infraestructura física e instalaciones						
Mantenimiento y limpieza de infraestructura física e instalaciones	No prevenir posibles fallas en los equipos	Reparar las fallas en los equipos	<i>POR ACTUALIZAR (IDENTIFICAR LA CAUSA RAÍZ)</i>	2	2	4

ELABORACIÓN	
Fecha	
Nombre	
Firma	

APROBACIÓN	
Fecha	
Nombre	
Firma	

CONSIDERACIONES
"Severidad" es el potencial impacto negativo de aquel error o falla. Se determina puntuando con 1=Bajo, 2=Moderado, 3=Alto
"Probabilidad" es la posibilidad de que aquel error o falla ocurra. Se determina puntuando con 1=Bajo, 2=Moderado, 3=Alto
"Nivel de Riesgo" se determina multiplicando la "Severidad" y la "Probabilidad". El resultado obtenido se considera de la siguiente forma: 1-2=Bajo, 3-4=Moderado y 6-9=Alto

Tabla I 32: Matriz de Evaluación de Riesgos del Programa Anual de Auditorías del SIG (continuación)

LEYENDA
CORRECCIÓN: Acción de respuesta ante la causa inmediata.
ACCIÓN CORRECTIVA: Acción planificada de respuesta ante la causa raíz.



ANEXO I SUB BD: Plan de Auditoría Interna

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA - SIG

Objetivo	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Alcance	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Motivo de Auditoría	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Tipo de Auditoría	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Lugar	<i>POR ACTUALIZAR</i>
Fecha	<i>POR ACTUALIZAR</i>

	Nombres y Apellidos	Función
Equipo Auditor	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Auditor Externo
	<i>POR ACTUALIZAR</i>	Auditor Externo
	Miembro de la Alta Dirección	Auditor Interno

Fecha	Tipo de Auditor	Tipo de Auditoría	Proceso a ser auditado	Comentarios
<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>
<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>	<i>POR ACTUALIZAR</i>

ELABORACIÓN	
Fecha	
Nombre	
Firma	

APROBACIÓN	
Fecha	
Nombre	
Firma	

TIPOS DE AUDITORÍAS
AI: Auditoría Interna
AC: Auditoría del SGC
AM: Auditoría del SGA
AG: Auditoría del SIG
AT: Auditoría de Certificación
AS: Auditoría de Seguridad

TIPOS DE AUDITORES
Auditor Interno
Auditor Líder
Auditor Externo

ANEXO I SUB BE: Competencias del Auditor

I. Objetivo

Determinar las competencias indispensables de los auditores del Sistema Integrado de Gestión. Esto permitirá asegurar el correcto funcionamiento del SIG, asimismo, obtener comentarios y oportunidades de mejora de una fuente competente.

II. Alcance

El alcance de la presente información documentada se refiere a los auditores que participarán del proceso de Auditorías al Sistema Integrado de Gestión de Fresko Perú.

III. Tipos de Auditores

- ☐ **Auditores Internos:** Son aquellos colaboradores que pertenecen a Fresko Perú y que tomarán el rol interno en la evaluación del SIG.

- Capacitaciones:

- Curso “Interpretación de la norma ISO 9001:2015”

- Curso de auditor interno de la norma ISO 9001:2015

- Curso: Interpretación de la norma ISO 14001:2015

- Curso de auditor interno de la norma ISO 14001:2015

- Experiencia:

- Mínimo 02 auditorías como participante activo o pasivo

- Conocimiento de los procesos

- Mínimo 01 año trabajando en Fresko Perú

- Conocimiento integral de las operaciones de Fresko Perú

- ☐ **Auditores Líderes:** Son aquellos colaboradores que pertenecen a Fresko Perú y que poseen más experiencia sobre la empresa. Estos liderarán las auditorías internas. Estos deberán cumplir los requisitos de “Auditor Interno” y, además, los siguientes requisitos:

- Capacitaciones:

- Curso “Auditor Líder en la norma ISO 9001:2015”

→ Experiencia:

Mínimo 02 auditorías como Auditor Líder

→ Habilidades:

Planificación

Capacidad para usar eficazmente los recursos a disposición

Ser la voz líder frente a las auditorías externas

Dirigir y planificar el trabajo de los Auditores Internos

- ☐ **Auditores Externos:** Es posible que la Alta Dirección de Fresko Perú considere oportuna la participación de algún Auditor Externo en las Auditorías Internas. De ser el caso, los requisitos serán aquellos pactados en los términos del contrato o servicio.

IV. Procedimiento de Auditorías Internas

Por las características particulares de la empresa Fresko Perú; es decir, por su ligera estructura organizacional y por el amplio espectro de funciones y tareas que realizan sus Gerentes y Líderes; y para asegurar la independencia de la auditoría, las auditorías internas serán realizadas exclusivamente por Auditores Externos que la Alta Dirección designe.

ANEXO I SUB BF: Acta de Revisión del SIG

Fecha	/ /		
Nº	Apellidos y nombres	Proceso	Firma

Información de entrada para la revisión

ACUERDOS					
Nº	Nombre	Acciones	Responsable	Plazo	
				Fecha inicio	Fecha fin

RESULTADOS DE LA REVISIÓN			
1	Oportunidades de mejora:		
	-		
2	Necesidades de cambio del Sistema de Gestión de Calidad		
	-		
3	Necesidades del Sistema de Gestión Ambiental		
	-		
4	NECESIDADES DE RECURSOS		
	Nº	Proceso	Recurso
	1		
	2		
	3		
	4		

ANEXO I SUB BG: Matriz de Mejora Continua

Tabla I 20: Matriz de Mejora Continua

MATRIZ DE MEJORA CONTINUA - SIG									
Nº	Fecha de Hallazgo	Proceso	Hallazgo	Causa Raíz	Incumplimiento o no conformidad	CORRECCIÓN	ACCIÓN CORRECTIVA	Fecha Límite	Responsable de la mejora

ANEXO I SUB BH: Procedimiento de Mejora Continua

I. Objetivo

Determinar los lineamientos para identificar, definir, implementar y realizar el seguimiento y control de las acciones de mejora continua del Sistema de Gestión Integrado, permitiendo mejorar su desempeño.

II. Alcance

El presente procedimiento es aplicable a todos los procesos y actividades realizadas en las instalaciones de la empresa o que tengan relación directa con los procesos productivos

III. Premisas

A continuación, las premisas que servirán como principios para el éxito del presente procedimiento:

- ☐ La Alta Dirección brindará las facilidades para que el presente procedimiento se lleve a cabo. Esto es, material gráfico o digital, canales de comunicación y recursos humanos para el análisis de los datos que se obtengan.
- ☐ Todos los resultados obtenidos serán analizados de forma eficiente, imparcial y sin discriminación alguna.
- ☐ No será permitido alterar los resultados obtenidos.
- ☐ El Líder de Producción, en coordinación con la Alta Dirección, analizará de forma periódica los procesos y procedimientos aplicables según el alcance, con visión crítica.

IV. Fuentes

- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015
- ☐ Norma Internacional ISO 9001:2015, SGC - Fundamentos y Vocabulario
- ☐ Norma Internacional ISO 14001:2015

V. Definiciones pertinentes

- ☐ No conformidad: “Incumplimiento de un requisito” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Acción correctiva: “Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir” (2015, ISO 9001:2015)

- ☐ Acción preventiva: “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación potencial no deseable” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Desempeño: “Resultado medible” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Cliente: “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Calidad: “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto, cumple con los requisitos” (2015, ISO 9001:2015)
- ☐ Requisito: “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (2015, ISO 9001:2015)

VI. Responsables

- Alta Dirección de Fresko Perú
- Líder de Producción
- Líder de Calidad y Nutrición
- Responsables de los procesos

VII. Procedimiento

1. **Responsable:** Responsables de los procesos o cualquier colaborador

Actividad: Identificar una no conformidad u oportunidad de mejora, posteriormente presentarla a través de los canales formales de comunicación hacia el Líder de Producción o Líder de Calidad y Nutrición. La no conformidad identificada puede provenir de cualquiera de estas fuentes:

- ☐ **Revisión de los procedimientos o procesos:** Oportunidades que se pueden identificar durante la revisión, análisis y seguimiento de procedimientos, documentos y actividades cotidianas de los procesos y que constituyen una mejora al desempeño del Sistema Integrado de Gestión.
- ☐ **Auditorías internas/externas:** Oportunidades de mejora identificadas por el equipo de auditores y que son reportadas a la Alta Dirección.

2. **Responsable:** Líder de Producción o Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Una vez identificada la no conformidad, determina la causa raíz.
3. **Responsable:** Líder de Producción o Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Determina la acción correctiva que se ejecutará, los responsables de cada acción, así como las fechas de seguimiento y término de dicha mejora.
4. **Responsable:** Líder de Producción o Líder de Calidad y Nutrición
Actividad: Asegura el cumplimiento del plan de acción en los tiempos definidos y comunica y adjunta evidencia de su implementación.
5. **Responsable:** Alta Dirección
Actividad: Determina el éxito o fracaso de la acción correctiva después de haber cumplido el plazo previsto. Si las acciones han sido eficaces, se vuelven a diseñar los procesos y procedimientos correspondientes; asimismo, de ser el caso, se capacita al personal involucrado. Si se determina que las acciones no han sido eficaces se desestima la propuesta.